تصویر ابو عبدالرحمن الکردي

انتشارات
نسل نو اندیش

مجموعه کتاب های مدیریت موفق

۵ توسعه‌ی مهارت‌های NLP

نویسندگان : موی علی

ربه کا تی
بن رن شاو
اندی بروس
جان اتین
کن لانگدن
جان سی مور
ترنس بریک
رابرت هولدن
کریستینا آزبورن
روی جانسون
جورج بولدن
مارتین شروینگتون

مترجم :
سید کاظم بنی هاشمی

انتشارات
نسل نواندیش

www.naslenowandish.com
e-mail:info@naslenowandish.com

مجموعه کتاب‌های مدیریت موفق (۵)

توسعه‌ی مهارت‌های NLP

نویسندگان:

موئ علی

ربه‌کا تی — جورج بولدن — ترنس بریک

اندی بروس — جان اتین — رابرت هولدن

روی جانسون — کن لانگدن — کریستینا آزبورن

بن رن‌شاو — جان سی‌مور — مارتین شروینگتون

مترجم:

سیدکاظم بنی‌هاشمی

توسعه‌ی مهارت‌های NLP / نویسندگان موئ علی... [و دیگران]؛ مترجم کاظم بنی‌هاشمی.
تهران: نسل نواندیش، ۱۳۸۶.
۱۳۹ ص.: مصور، جدول، نمودار. مجموعه کتاب‌های مدیریت موفق؛ [ج]. ۵.
شابک: 964-412-090-6
فیپا
کتاب حاضر ترجمه‌ی فصلی از کتاب Successful manager's hand book است.
نویسندگان موئ علی، جورج بولدن، ترنس بریک، اندی بروس، جان اتین، رابرت هولدن، روی جانسون، کن لانگدن، کریستینا آزبورن، بن رن‌شاو، جان سی‌مور، مارتین شروینگتون، ریه‌کا تی.
مدیریت. رفتار سازمانی. روابط بین اشخاص. برنامه‌ریزی روانی و زبانی.
علی، موئ Ali, Moi، بنی‌هاشمی، کاظم، ۱۳۵۰ -، مترجم.
مجموعه کتاب‌های مدیریت موفق؛ [ج]. ۵.
HD ۳۱ / ۳۵ م ۳۵ ج. ۱۳۸۶
۶۵۸/۴ ۱۰۷۷۷۹۱

مشخصات کتاب

مجموعه کتاب‌های مدیریت موفق (۵)
توسعه‌ی مهارت‌های NLP
مؤلفان: موئ علی و همکاران
مترجم: سیدکاظم بنی‌هاشمی
ویراستار: بهناز بهادری‌فر
بازخوانی نهایی: زهرا صفاری
صفحه‌آرا: لیلا منتی
طراح جلد: مهسا آتش‌بیز
ناشر: **نسل نواندیش**
شمارگان: ۲۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول
سال چاپ: ۱۳۸۶
شابک: ۶-۰۹۰-۴۱۲-۹۶۴
ISBN: 964-412-090-6
شابک دوره: X-۰۸۵-۴۱۲-۹۶۴

تقدیم به:

پــدرم کــه حــضور مــعنوی‌اش بــاعث امــید، صــلابت و خوش‌قلبی‌ام است.

مادرم به خاطر آن همه مرارتی که کشید و ایثاری که از خود نشان داد.

برادران و خواهرم بـه خـاطر مـحبت‌هایی کـه در حـقم روا داشتند و محرومیت‌هایی که متحمل شدند.

«نور جهان» که نور دیده‌ام بود.

و همسرم به خاطر زحمات و تلاش‌های بی‌شائبه‌اش.

فهرست

پیش‌گفتار

توانایی پذیرش و انجام هم‌زمان تغییر و توسعه، رمز موفقیت مدیران موفق امروزی است. در دنیای متغیر کنونی، آن‌چه که رضایت‌بخش است، این است که مدیر بتواند از عهده‌ی تقاضاهای فردا برآید، در این صورت به پیشرفت و توسعه‌ی دائمی نیاز خواهد داشت. فشارهای وارده از رقبای برتر در یک محیط ناپایدارتر و بی‌ثبات‌تر اقتصادی، بیشتر از قبل است. مشتریان درخواست بهبود سریع کیفیت، از لحاظ زمانی برای خدمات نامطلوب از نظر خودشان دارند، در حالی که تغییر فن‌آوری، هم فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌های سازگار بر یک مبنای تقریبی روزانه و هم تهدیداتی را برای بقاء سازمان‌هایی که به‌طور ضعیفی تدارک و تجهیز شده‌اند، ارائه می‌کند.

برای موفق بودن (شدن) در چنین محیطی، مجبور به حفظ مهارت‌های فردی و دانش و استفاده از آخرین فنون برای برانگیختن و ترغیب دیگران به پذیرفتن (پذیرش) رهبری و عقایدتان هستید. مجموعه کتاب‌های دوازده‌گانه‌ای که به فارسی برگردانده شده و در خدمت شما خوانندگان محترم قرار دارد، کمک‌های لازم را به شما برای پیشرو ماندن در عرصه‌ی رقابت فراهم می‌کند. با تمرکز بر روی زمینه‌های کلیدی توسعه‌ی خویش و مهارت‌های افراد، روش‌های کارامد سازمان، ارتباط کلامی و مکتوب، اندیشیدن، برقراری ارتباط با دیگران، اجتناب از تعارض، ارزشیابی کارکنان، توسعه‌ی شغلی و رضایت شغلی و

شایستگی‌تان را در هر زمینه‌ی حیاتی برای موفقیت به عنوان مدیر و رهبر تیم در بخش دولتی یا خصوصی تضمین می‌کند. در این مجموعه، موضوعات، نکات کلیدی و روش‌های مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد عالی وجود دارد.

سابقه‌ی مستقیمی برای چالش‌های روبه‌روی شما به عنوان یک مدیر وجود ندارد. شما خودتان را در وضعیتی خواهید یافت که هیچ کسی با آن از قبل روبه‌رو (مواجه) نشده است، امّا می‌توانید از تجربیات سایر افراد موفق برای کمک به خودتان جهت پیشروی در هر جهتی که جهان غیرقابل پیش‌بینی فراسوی‌تان قرار می‌دهد و در هر جهتی که تصمیم به رفتن دارید، استفاده کنید. برای این که اتلاف وقت، هرگز مانع انجام کار از سوی شما نشود، تا چه اندازه سازماندهی شده‌اید؟ نکته‌ی کلیدی برای کسب اطمینان از حمایت ارتباط مکتوب به جای ایجاد مانع برای توانایی‌تان جهت انجام کارها چیست؟ روی هم رفته، تصمیمات حیاتی ممکن است به نامه‌ها، گزارش‌ها و پست‌های الکترونیکی بستگی داشته باشد. شما تا چه اندازه به طور خلاق می‌اندیشید تا سزاوار معروف شدن به عنوان شخصی نوآور شوید، که عقاید چالشی را می‌پذیرد. این مجموعه، پاسخ این سؤالات را تشریح و تصریح می‌کند که چگونه در حالی‌که به بهبود توانایی‌تان برای سازماندهی امور، برقراری ارتباط با دیگران و خلق عقاید می‌پردازید، یک تیم و سازمان رو به جلو را به وجود آورید.

موفقیت شما تا حد زیادی به توانایی و اشتیاق دیگران به ایفای نقش در برنامه‌های‌تان بستگی دارد. اگر بتوانید دیگران را به پی‌گیری اقدامات ترغیب کنید، به نقطه مورد نظر خود در آینده دست خواهید یافت.

فنون برنامه‌ریزی عصبی کلامی، (NLP) را برای تحت تأثیر قرار دادن نظرات و نفوذ بر مدیران ارشد بهبود بخشید تا عقاید خوب شما شنیده شوند. از

آخرین و بدیهی‌ترین روش‌ها برای کمک به افراد جهت اندیشیدن درباره‌ی عملکرد و سپس بهبود آن استفاده کنید. امروز و هر روز، افراد حرفه‌ای واقعی می‌دانند که کلید افراد موفق آن‌چه که گفته شده نیست، بلکه چگونگی بیان (ابراز) آن است.

شما می‌توانید با کمک به دیگران برای بهبود و کار به سوی اهداف مشترک به موفقیت دست یابید، امّا موانع انسانی که بایستی بر آن‌ها غلبه کرد، وجود دارد. بعضی از افراد چالش‌های خاصی را از طریق ارزش‌های داخلی متفاوت با شما، ارائه خواهند کرد. دریابید که چرا افراد، چالش‌های خاصی را از طریق ارزش‌های داخلی متفاوت با شما، ارائه خواهند کرد. دریابید که چرا افراد برای کمک به شما جهت پیش‌بینی رفتار خود و اقدام برای جلوگیری از مشکلات و کاهش تعارض، مقاومت می‌کنند.

البته، علاوه بر رهبری، کارکنان به فرایند ارزشیابی نیاز دارند. اگر کارکنان انتظارهای موجود از خودشان را درک نکنند، چه طور می‌توانند آن‌ها را برآورده کنند؟ شما به یک روش ارزشیابی کارامد نیاز دارید که قادر به یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه‌ی جامع و مشخصی باشد که در آن هر کسی بتواند دریابد که موفقیت برای کارکنان به چه معناست و برای تقویت نقاط قوت و کار بر روی نقاط ضعف مورد استفاده قرار گیرد.

موضوع مهم برای موفقیت شرکت و کارکنان، سهامداران یا گروه‌های ذینفعِ خارج از سازمان‌تان هستند. مدیران موفق به مشتریان، هدایت‌کنندگان واقعی سازمان، احساس جزئی (عضوی) از تیم بودن را می‌بخشند. به هنگام اندیشیدن در مورد روش آتی خود، مشتریان را در درجه‌ی نخست اهمیت قرار دهید. اگرچه وظیفه‌ی شما نه تنها عمل کردن به وعده‌های‌تان است، بلکه باید به این

صفت شناخته و دیده شوید. شما برای ارتقاء شهرت و اعتبار سازمان‌تان به استراتژی‌ها و مهارت‌های خاصی نیاز دارید. شهرت و اعتبار مورد بحث به پوشش تبلیغاتی و رسانه‌ای به اندازه‌ی خدمات‌تان بستگی دارد، بنابراین برای دستیابی به حمایت لازم، بایستی پیام درست را به مخاطبان کلیدی‌تان ارسال کنید.

امروزه روبه‌رو شدن با دنیای خارج به معنای تعامل در یک اقتصاد جهانی و یکپارچه است. برای این که یک مدیر جهانی موفق باشید، بایستی چشم‌انداز جهانی را با درک مشتریان و هنجارهای فرهنگی متفاوت و غلبه بر موانع ارتباطی توسعه دهید.

یک دام عمومی و مشترک در برابر افراد حرفه‌ای بلندپرواز و موفق وجود دارد: دام کار کردن در ساعات طولانی به شکل گسترده. ممکن است به شرایط مناسب مالی و مادی دست یابید، برای مثال استانداردِ بالاتر از زندگی، امّا در این فرایند، روابط، توسعه‌ی خویشتن، فعالیت‌های اوقات فراغت و لذات شخصی نادیده انگاشته می‌شود.

شما به اندیشیدن دقیق و حفظ تعادل بین کار و زندگی نیاز دارید. این مجموعه به شما چگونگی لذت بردن کامل از زندگی، افزایش شادابی و اثربخشی کاری را نشان می‌دهد. نگرش «کار هوشمندانه‌تر نه سخت‌تر» را به کار گیرید و در برنامه‌ریزی توأمان آینده و مسیر شغلی‌تان استفاده کنید. پیشنهادهای بازار کار را ارزیابی کنید و گزینه‌ها را به طور کامل برای توسعه‌ی یک مسیر شغلی پویا و یک مجموعه‌ی وسیع از مهارت‌های‌تان بیابید.

این مجموعه با نمودارها، چک لیست‌ها و دیاگرام‌های گام به گام و تصاویر زیرنویسی شده، به آسانی قابل پی‌گیری و دستورالعمل‌های دقیق در هر زمینه‌ی مهارتی، همراه شده است. مطالعات موردی برگرفته شده از زندگی

واقعی بر نکات به وجود آمده تصریح می‌کند، در حالی که قواعد (باید و نباید) و «سؤالات برای پرسیدن از خودتان» به شایستگی راهنمایی‌های ارائه شده، افزوده است. بیش از ۱۲۰۰ نکته‌ی کلیدی به بینش‌هایی که مدیران موفق در مسیرهای شغلی‌شان یافته‌اند، اشاره دارد.

این مجموعه از زبان قابل فهم و صریحی در سراسر کتاب استفاده و از اصطلاحات تخصصی و فنی برای درک سریع اجتناب می‌کند و به طور یکسانی برای مدیران مجرب و افرادی که در جست‌وجوی یادگیری یا یکپارچه کردن مهارت‌های جدید هستند، مناسب است و نیز به عنوان یک منبع ارزشمند از موضوعات مرجع که به هنگام روبه‌رو شدن با گستره‌ای از وضعیت‌های ناآشنا مورد استفاده قرار گیرد، عمل می‌کند.

سه کتاب اوّل این مجموعه، فنون اساسی مدیریت کارامد، ارتباطات و نوآوری را پوشش می‌دهد (سازماندهی امور، اصول نگارش کارامد و اندیشیدن خلاق). چهار کتاب بعدی چگونگی هدایت و نفوذ بر دیگران، فنون برجسته‌ی کنترل هوش عاطفی (احساسی)، تبدیل افراد مشکل‌ساز به بازیگران تیم و ارزیابی عملکرد کارکنان و تیم‌ها را نشان می‌دهد (نفوذ بر کارکنان، توسعه‌ی مهارت‌های NLP، چگونگی رفتار با افراد مشکل‌ساز و ارزشیابی کارکنان). این مجموعه سپس چگونگی رویارویی با دنیای خارج را نشان می‌دهد، ارسال و تفهیم یک پیام سازمانی، تمرکز بر روی مشتری و عمل کردن در بعد جهانی، (مدیریت روابط عمومی، مشتری‌مداری و مدیریت جهانی). سرانجام، این مجموعه به هنر دستیابی به رضایت در کار و زندگی شخصی‌تان و برنامه‌ریزی روش کاری برای رسیدن به نقطه‌ی موردنظر تبدیل می‌شود (برقراری تعادل بین کار و زندگی و مدیریت مسیر شغلی).

موفقیت برای مدیرانی که قادر به تجزیه و تحلیل موثر عملکرد حرفه‌ای‌شان و نیز اتخاذ اقدامات لازم برای بهبود آن هستند، حاصل می‌شود. بهبود و پیشرفت منجر به نتایجی می‌شود و این مجموعه این فرایند را شروع یا تسریع خواهد کرد. هر مدیری که برای آینده آرزوهایی دارد، این مجموعه را به عنوان یک مرجع با ارزش کاری جهت مشکلات و فرصت‌هایی که افراد حرفه‌ای امروزی، هر روز با آن مواجه می‌شوند، خواهد یافت. و در آخر، مدیران خوب را بر روی مسیر موفقیت سریع جهت تبدیل به بازیگران برجسته که تغییر را می‌پذیرند و از طریق پیشرفت رشد می‌یابند، قرار می‌دهد.

در پایان لازم است، از زحمات همسرم مهدیس مسیبی، که محیط آرامی را جهت ترجمه‌ی این مجموعه برای این حقیر فراهم کرده‌اند و از راهنمایی‌های آقای قیاس محمّد رادنیا و نکته‌سنجی ادبی سرکار خانم بهادری‌فر و مساعدت مدیریت محترم نسل نواندیش، آقای بیژن علیپور کمال تشکر را دارم، چرا که بدون حمایت این عزیزان این مجموعه به بار نمی‌نشست.

سخنی درباره‌ی نویسندگان

خانم «مویٔ علی» نزدیک به دو دهه به عنوان مشاور بازاریابی و روابط عمومی فعالیت نموده است. او مؤسس و رئیس اجرایی شرکت بازاریابی و روابط عمومی Pink Anglia و متخصص در امور مربوط به مشتریان دارای بودجه‌ی محدود، به ویژه کسب و کار کوچک و موسسات خیریه می‌باشد.

خانم «مویٔ علی» کتاب‌های متعددی راجع به روابط عمومی و بازاریابی شامل مدیران حیاتی و کارآمد و روابط عمومی کارآمد نگاشته است.

آقای «جورج بولدن» رئیس و مدیر عامل شرکت بین‌المللی و با مسؤولیت محدود ALA بوده و استفاده از فرآیند یادگیری برای حل مشکلات تجاری را ارتقا بخشیده است. وی دارای مشتریانی در سطح جهانی بوده و برای بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی مانند سازمان جهانی بهداشت، به عنوان مشاور فعالیت کرده است. او مقالات و کتاب‌های متعددی نظیر، بازساختاردهی صنعتی نوشته است.

آقای «ترنس بریک» رئیس موسسه مدیریت فراملّی ایالات متحده امریکا، مشاور توسعه اجرایی رهبری، به ویژه در مدیریت چالش‌های انسانی جهانی‌سازی می‌باشد. وی در سراسر دنیا برای طراحی، توسعه و اجرای کارگاه‌های آموزشی بازرگانی جهانی برای مشتریان، به آمریکا، آسیا و اروپا سفر

می‌کند. کتاب‌های قبلی‌اش شامل تجارت در سطح بین‌الملل: راهنمایی برای موفقیت‌های میان فرهنگی می‌باشد.

آقای «اندی بروس» موسس و رئیس اجرایی شرکت با مسؤولیت محدود ساف تولز، مشاور مدیران و شرکت‌های نرم‌افزاری می‌باشد. او از یک تخصص عمومی در زمینه‌ی تجارت برخوردار بوده و به مدت ده سال درباره تعیین جهت استراتژیک و اعمال برنامه‌های تغییر به سازمان‌های متعددی کمک نموده است. کتاب‌های قبلی‌اش شامل مدیران حیاتی: مدیران حیاتی و مدیریت پروژه و اندیشیدن استراتژیک می‌باشد.

«جان اتین» یک شریک ارشد با شرکت Coaching Solutions، شرکت نوآوری که روش‌های آموزش و مربی‌گری اجرایی را در سراسر بریتانیا ارائه می‌کند، است. وی به طور منظم برای مجلات متعددی شامل، تئوری و روانشناسی، سازمان و روانشناسی، سازمان و مردم و آموزش شغلی قلم می‌زند. او هم‌چنین به عنوان نویسنده مشترک با «روی جانسون» در کتاب‌های متعددی مانند مدیران حیاتی: مربی‌گری موفقیت‌آمیز و برقراری ارتباط با هوش عاطفی همکاری نموده است.

آقای «رابرت هولدن» موسس پروژه خوشبختی و شراکت موفق مربیگری است. او یک مجری، روانشناس و سخنران الهام‌بخش بوده است و کثیری از مردم را از کارآفرینان تا ورزشکاران هدایت و رهبری می‌کند. جدیدترین انتشارات‌اش شامل «تغییر اتفاق می‌افتد، سلام خوشبختی و اکنون خوشبختی»، می‌باشد.

آقای «روی جانسون» پایه‌گذار و شریک بزرگ Coaching Solutions است. او هم‌چنین به عنوان یک مربی در شرکت‌اش مشغول به فعالیت بوده است و به مدیران در ارتقای عملکرد و اداره‌ی تغییر کمک می‌کند. او با «جان اتین» در

پروژه‌های متعددی، از کتاب‌ها و مقالات تا واحد آموزش مهارت‌های مربی‌گری، همکاری تنگاتنگی داشته است.

آقای «کن لانگدن» از پیشینه‌ای در مورد بازاریابی و فروش در صنعت رایانه برخوردار بوده است و سخنرانی‌های متعددی را درباره اندیشیدن استراتژیک و برنامه‌ریزی برای مخاطبان در اروپا، استرالیا و آمریکا برگزار نموده است. او یک پیشقدم در زمینه‌ی بکارگیری فنون مدیریت پروژه در صنعت فن‌آوری اطلاعات بوده است و اکنون به شرکت‌های بزرگ و کوچک در بازنگری استراتژیها در سطح هیات رئیسه و تیم کمک می‌کند.

خانم «کریستینا آزبورن» رئیس اجرایی Business Solutions، یک مشاور منابع انسانی استراتژیک بوده است و به مشتریان در مورد چگونگی طراحی سازمان‌ها و توسعه کارکنان برای موفقیت مشاوره می‌دهد. او در مدرسه‌های بازرگانی سخنرانی نموده و در سطح هیات مدیره و غیر هیات مدیره در بخش‌های عمومی و خصوصی فعالیت داشته است. او به عنوان یک همکار در موسسه‌ی Directors and the Chartered Institute of Personal and Development نیز مشغول به کار است.

آقای «بن رن‌شاو» یک مربی موفق، رهبر سمینار و سخنگوی الهام‌بخش بود، که به خاطر فعالیت‌های نوآورانه‌اش با شرکت‌های پیشرو در سطح بین‌المللی، مورد تحسین و تمجید قرار گرفته است. او در هیات مدیره The Coaching Success Partnership و پروژه خوشبختی فعالیت داشته و بعنوان یک کارشناس ارتباطات در کانال چهار تلویزیون انگلیس در برنامه‌ای تحت عنوان Perfect Match ظاهر شده است.

آقای «جان سی‌مور» یک متخصص در زمینه‌ی آموزش حرفه‌ای NLP است.

او یک مشاور و مربی بازرگانی بین‌الملل و دارای کتاب‌های پرفروش و بنیان‌گذار موسسه‌ی بریتانیایی به نام خودش در زمینه‌ی آموزش NLP است. او نویسنده‌ی همکار، مقدمه‌ای بر NLP: برنامه‌ریزی عصبی و کلامی است.

آقای «مارتین شروینگتون» مشاور، مربی در زمینه‌ی بکارگیری تکنیک‌های NLP برای ارتقای سطح خلاقیت، اثربخشی و توسعه‌ی فردی در سازمان‌ها است. او به عنوان یک نویسنده‌ی بین‌المللی، کتاب‌های متعددی در مورد NLP شامل: Don't think of purple spotted oranges نوشته است.

خانم «ربه کا تی» مشاور مدیریت و رئیس پیشین موسسه‌ی راهنمای شغلی است. او کتاب‌های چندی راجع به موضوع مدیریت شغلی، شامل «چگونه شما می‌توانید شغلی بدست آورید»، تهیه تاریخچه‌ی زندگی‌تان و مهارت‌های مصاحبه موفق، نگاشته است. او یک برنامه در سریال‌های تلویزیون SKY تحت عنوان «غرایز اساسی» ارائه کرده است.

مقدمه

توانایی ایجاد روابط دو سویه و محترمانه با دیگران و توجه و درک عقایدشان از اصلی‌ترین عوامل موفقیت یک مدیر کارامد است. برخورداری از قدرت نفوذ و تأثیر بر دیگران، شما را قادر به جلب حمایت دیگران می‌کند و توانایی بالقوه‌ی شما را برای دستیابی به موفقیت افزایش می‌دهد. اشخاص با نفوذ در ایجاد مهارت‌های ارتباطی، توانایی برانگیختن علاقه و همکاری دیگران و بالا بردن شهرت و اعتبار قابل اطمینان و احترام کمک می‌کنند.

راهنمایی‌های عملی، شامل ۱۰۱ نکته‌ی کلیدی کوتاه، به شما چگونگی توسعه‌ی نگرش‌های تأثیرگذار و تبدیل شدن به شخصی که همکاران در پی نصایح و رهبری وی باشند را نشان می‌دهد. پرسشنامه‌ی ارزشیابی خویشتن در انتهای کتاب، شما را به ارزیابی مهارت‌های‌تان به عنوان یک شخص بانفوذ قادر می‌کند.

تفکر درباره‌ی عملکرد

NLP (برنامه‌ریزی عصبی کلامی) به مدیران کمک می‌کند، که به خوبی با دیگران کار کنند و باعث پیشرفت آن‌ها شوند. از NLP برای شناسایی تغییرات کوچکی که به طور چشمگیری نتایج بهتری را ارائه می‌کند، استفاده کنید.

شناخت مهارت‌های کلیدی

عامل حیاتی برای حداکثر کردن عملکرد حرفه‌ای، بهبود چگونگی مدیریت خویشتن و روابط کاری با دیگران است. دریابید که فراگیری نکته‌ی مذکور شدنی است و NLP، چگونگی توسعه‌ی مهارت‌های ضروری را به شما نشان می‌دهد.

۱ مطمئن باشید، که فقط خود شما می‌توانید، نتایج کاری را بهبود بخشید.

◄ **شناسایی موقعیت‌ها**

ضریب هوشی و مهارت‌های فنی، دلیل ۱۵ درصد از عملکردهای سطح بالا است. جایی که ۸۵٪ از موفقیت‌های حرفه‌ای به خاطر هوش عاطفی (احساسی) است.



بهبود اثربخشی

جهانی‌سازی و فن‌آوری‌های توسعه یافته‌ی ارتباطات، فشار را بر روی کلیه‌ی کسب و کارها، جهت اعمال آن افزایش داده‌اند و این فشار در عوض به عملکرد کارکنان منتقل شده است. تحقیقات نشان داده است، که ضریب هوشی یا شایستگی فنی، علت اصلی اثر بخشی حرفه‌ای نیست. بزرگترین تأثیر بر روی موفقیت حرفه‌ای این نکته است که در کنترل خویش و روابط کاری خود با دیگران تا چه اندازه خوب عمل می‌کنید. با شناسایی و توسعه‌ی مهارت‌های حیاتی و هوش احساسی، اثربخشی خود را به عنوان یک مدیر افزایش دهید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **افرادی که عملکرد ضعیف دارند، اغلب احساس فشار روانی می‌کنند و به یک روشی که از کارآیی کمتری برخوردار است، عکس‌العمل نشان می‌دهند.**
- **به هنگام بروز مشکل، درباره‌ی مهارت‌هایی، که می‌توانید برای افزایش شایستگی خود فراگیرید، بیندیشید.**
- **درباره‌ی آن‌چه که احساس‌تان می‌خواهد به شما منتقل کند، کنجکاو باشید.**

درک هوش احساسی یا عاطفی

دو جنبه از هوش عاطفی وجود دارد، که عملکرد شما را به عنوان مدیر، مشخص می‌کند. نخست، توانایی برخورد با موفقیت‌ها به یک روش کارآمد است. افرادی که عملکرد بالا دارند، از احساسات یا عواطف‌شان به عنوان راهنمایی برای بهبود اقدامات خود استفاده می‌کنند. دوم، توانایی حساس بودن نسبت به دیگران و آگاهی از چگونگی متفاوت ساختن عملکرد آنان است.

NLP چیست؟

زمینه‌ی NLP، یک جعبه‌ی ابزار مهارت‌های مورد استفاده مدیران برای توسعه‌ی مهارت‌های هوش احساسی و بهبود عملکرد است. مهارت‌های NLP بر روی موارد زیر تمرکز می‌کند: چگونگی اندیشیدن درباره‌ی آن‌چه که در حال انجام آن هستید و تاکنون کارآمد بوده است و آن چه که در حال انجام آن هستید و تاکنون کارآمد نبوده است و آن چه که نیاز دارید به طور متفاوتی انجام دهید.

روش فکری، احساسی و اعتقادی خود را تغییر دهید، تا بتوانید به طور ناگهانی و قابل توجهی، نتایج حاصله را دگرگون کنید. با تکرار تمرین، این مهارت‌ها به طور خودکار در شما مشاهده خواهند شد و منجر به بهبود دائمی در عملکرد می‌گردند.

۲ دریابید که هوش احساسی، می‌تواند عملکرد و مسیر شغلی‌تان را تغییر شکل دهد.



◀ کاربرد NLP

با استفاده از مهارت‌های NLP، می‌توانید هرچه سریع‌تر، اثربخشی‌تان را افزایش دهید و به طور چشمگیری عملکرد خود را بهبود بخشید. NLP روی نتایج حاصله‌ی شما در سازمان تأثیر می‌گذارد.

به کارگیری NLP

بعضی از افراد فکر می‌کنند، که هوش عاطفی، یک مهارت طبیعی است، که اشخاص یا آن را دارند و یا ندارند. در واقع، NLP، مجموعه‌ای از مهارت‌هایی است، که می‌توانید فراگیرید. روش‌های NLP را برای کمک به شناسایی و تمرکز بر روی زمینه‌هایی از عملکردتان، که نیاز به بهبود دارند، به کار گیرید، سپس انجام متفاوت کارها را بیابید، تا بتوانید شروع به بهبود نتایج حاصله‌ی خود کنید. این، اولین گام در توسعه‌ی هوش احساسی است.

استفاده از مهارت‌های NLP

بیشتر عملکرد کاری‌تان، به احتمال در گذشته بسیار کارآمد بوده است. اگر چه، به کارگیری مهارت‌های NLP به شما در بهبود کارهایی که عملکرد کلی‌تان را محدود می‌کرد، کمک خواهد کرد. بسیاری از مهارت‌های NLP، از قبل برای شما طبیعی خواهند بود، از قبیل هدف‌گذاری یا تمرین ذهنی. زمانی که از زمینه‌ای آگاه می‌شوید، که در آن دارای عملکرد خوبی نیستید، روشی از NLP را که بر روی عملکردتان موثر است، انتخاب کنید. اگر برای مثال، دریافتید که در دستیابی به ضرب الاجل‌های مهم، دارای مشکل هستید، از مهارت‌های NLP برای تعیین اهداف روزانه‌ی خود استفاده کنید، تا قادر به برنامه‌ریزی کارآمد زمان شوید.

۳ NLP بر روی عوامل موثر، تمرکز می‌کند.

۴ عملکرد خود را بررسی و هر گونه مشکل را شناسایی کنید.

◀ به‌کارگیری تمرین ذهنی برای بهبود عملکرد

این مدیر در می‌یابد که به هنگام سخنرانی در نزد همکاران، عصبانی می‌شود. از طریق به کارگیری مهارت تمرین ذهنی NLP، وی توانست عملکرد خود را به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود بخشد.



سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- ؟ از کدام زمینه‌ی عملکردی‌ام راضی هستم؟
- ؟ قصد بهبود بخشیدن به کدام زمینه از عملکردم را دارم؟
- ؟ آیا من از نیازهای خود برای توسعه‌ی مهارت‌هایم آگاهی دارم؟
- ؟ اولین گام اقدام مورد نیاز، برای بهبود نتایج چیست؟

تمرکز بر روی فرآیند

مهارت‌های NLP، برای حل مشکل نیز به کار می‌رود. NLP به محتویات مسائل یا ارتباطات نظر دارد، در حالی که ساختار و فرآیندشان را نیز مد نظر دارد. برای مثال، NLP فقط آن چه که افراد می‌گویند، نیست، بلکه روش بیان آن‌ها و چگونگی پاسخ را به شما می‌آموزد. واژه‌های استفاده شده، محتویات یک مکالمه هستند، در حالی که فرآیند ارتباطات بسیار گسترده‌تر است و شامل همه‌ی پیام‌های غیر کلامی است. برای مثال، عبارت «عالی است» می‌تواند بسته به متن و چگونگی بیان آن، معانی متفاوتی داشته باشد.

مفروضات مورد استفاده برای عملکرد عالی

مفروضات مثبت	استدلال
اگر آن‌چه را که در حال انجام هستید، کارآمد نیست، کار متفاوتی را انجام دهید.	اگر آن‌چه را انجام دهید، که همیشه انجام داده‌اید، چیزی به دست خواهید آورد، که همیشه به‌دست آورده‌اید.
قصوری به جز بازخورد وجود ندارد. استفاده از نتایج، مهم است.	هرچه که اتفاق بیفتد، می‌توانید از بازخورد برای بهبود نتایج استفاده کنید.
اشخاص می‌توانند به منابع مورد نیاز برای إعمال هر گونه تغییر مؤثر، دسترسی داشته باشند.	همیشه چیزی وجود دارد که اثر و تغییری را ایجاد می‌کند و آن همیشه منابع درونی است.
ما هر کدام تفسیرها و نقطه‌نظرهای خودمان را از واقعیت خلق می‌کنیم.	ما جهان را از طریق حواس‌مان و خلق الگوهای متفاوت واقعیت، درک می‌کنیم.
تغییر دادن خویش از تغییر دادن دیگران آسان‌تر است.	تغییر دادن اقدامات، باعث تغییر پاسخ‌های دیگران به شما خواهد شد.
استفاده از قوه‌ی تخیل، اولین مرحله برای بهبود واقعی است.	بهبود یا پیشرفت در قالب افکار آغاز می‌شوند، به شکل کلمات بیان می‌گردند و به اقدامات تبدیل می‌شوند.

افزایش اعتماد به نفس

عملکرد خوب، نیازمند اعتماد به نفس بالا، به خصوص در شرایط سخت است. مسؤولیت چگونگی احساس خود را بپذیرید و زمانی که به بهبود روحیه‌تان نیاز دارید از روش‌های NLP برای توسعه‌ی مهارتِ حفظِ اعتماد به نفس، استفاده کنید.

۵ دریابید، که می‌توانید به آسانی ایجاد اعتماد به نفس را فرا گیرید.

۶ از سرزنش خودتان به خاطر مشکلات اجتناب کنید، چرا که باعث کاهش اعتماد به نفس می‌گردد.

اجتناب از سرزنش

در هر وظیفه‌ی خاص، توانایی‌های شما به سطوح اعتماد به نفس و شایستگی‌تان بستگی دارد. افراد زمانی اعتماد به نفس‌شان را از دست می‌دهند، که در کارها مشکل به وجود می‌آید و ممکن است در پی آن شایستگی خود را از دست بدهند. عکس‌العمل شما ممکن است سرزنش خودتان، یا دیگران باشد. دریابید که سرزنش دیگران، اعتماد به نفس‌شان را پایین می‌آورد و به روابط دوطرف آسیب می‌رساند. در عوض، درباره‌ی آن چه که می‌توانید به طور واضح بگویید، بیندیشید، سپس به این نکته توجه کنید، که چگونه سطح اعتماد به نفس شما و دیگران بهبود می‌یابد.

مشاهده‌ی موفقیت

ممکن است بدترین اتفاق را در یک موقعیت متصور شوید. تفکر درباره‌ی مشکلات بالقوه، فقط زمانی سودمند است، که بهترین روش مواجهه با آن را تجسم کنید. تفاوت بین شخص دارای اعتماد به نفس و یک شخص فاقد اعتماد به نفس، در توانایی آن‌ها برای تصور کردن انجام خوب وظایف است. هر چه در به تصویر کشیدن موفقیت‌های‌تان تواناتر باشید، تصویر خویشتنِ شما بهتر و سطح اعتماد به نفس‌تان بالاتر خواهد بود. تجسم کردن موفقیت‌های خود را حفظ کنید تا به واقعیت بپیوندند.

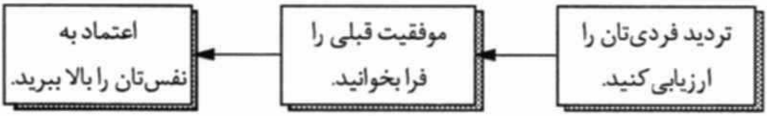
قواعد (بایدها و نبایدها)

☑ باور داشته باشید که به حد کافی خوب هستید	☒ بر روی مشکلات تمرکز نکنید.
☑ سخن گفتن با اعتماد به نفس را تمرین کنید.	☒ خلاقیت را تخریب نکنید.
☑ بر روی موفقیت‌های خود تمرکز کنید.	☒ در مورد عملکرد دیگران انتقاد نکنید.
☑ کار خوب را ترغیب و تشویق کنید.	☒ تصور نکنید که کارکنان نمی‌تواند پیشرفت کنند.

۷ **تصور کردن خود در انجام موفق یک وظیفه را تمرین کنید، مثل ارائه‌ی پاسخ‌های دریافتی سازنده و کارآمد.**

◀ افزایش اعتماد به نفس

هرگونه تردید خود را بیابید و تجربه‌ی قبلی انکارکننده‌ی این تردید را به یاد بیاورید. خودتان را در وضعیتی تصور کنید، که با این تجربه‌ی قبلی، در آینده رفتار می‌کنید و اعتماد به نفس در شما بالا می‌رود.



سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **در مورد این‌که من در گذشته یک تصمیم‌گیرنده‌ی با اعتماد به نفس بودم علتی وجود دارد؟**
- **آیا زمانی که تیم کاری، کارها را به خوبی انجام می‌دهد، از آن‌ها تقدیر و تشکر به عمل می‌آورم؟**
- **آیا در زمینه‌هایی که در آن‌ها فاقد اعتماد به نفس هستم، کاوش کرده‌ام؟**

ایجاد اعتماد به نفس

برای ایجاد اعتماد به نفس تلاش کنید. به خود و توانایی‌های‌تان اعتقاد داشته باشید و تصور کنید، که راه حل‌ها را خواهید یافت و احساس خوبی درباره‌ی پیامد دارید. هر گونه اعتقادی خلاف نکته‌ی فوق. باعث کاهش اعتماد به نفس می‌گردد. برای مثال، اگر باور داشته باشید، که یک تصمیم‌گیرنده‌ی ضعیف هستید، درباره‌ی تصمیمات، احساس عدم اطمینان خواهید کرد. در پی شناخت چنین باورهای محدودکننده‌ی آگاهی باشید و با یافتن یک استثناء

آن‌ها را تضعیف کنید. تجربه‌ی قبلی را به یاد بیاورید و خود را در وضعیتی که به طور قاطع رفتار می‌کنید، تصور کنید.

◀ مقیاس‌گذاری سطوح اعتماد به نفس

سطح اعتماد به نفس خود را، در مقیاس از یک تا ده، رتبه‌بندی کنید. خود را در وضعیتی تصور کنید، که از اعتماد به نفس پایینی برخوردار هستید و امتیاز «یک» را برای خودتان در نظر بگیرید. با افزایش سطح اعتماد به نفس، امتیاز بیشتری را در مقیاس مورد نظر به خودتان اختصاص دهید. به تغییر وضعیت ذهنی، با قرار گرفتن بدن در هنگام نشستن یا ایستادن توجه کنید. تمرین فوق را برای افزایش اعتماد به نفس، تکرار کنید.

۸ تجارب بالاترین حد اعتماد به نفس‌تان را همیشه به خاطر داشته باشید.



۹ به حفظ یک تصویر ذهنی مثبت از خودتان در آینده ادامه دهید.

تعیین اهداف

فرآیند هدف‌گذاری، به شما در اندیشیدن دقیق درباره‌ی موقعیت‌های پیچیده

و متغیر، یاری می‌رساند. از واکنش‌های انفعالیِ بازدارنده، اجتناب و از مهارت‌های هدف‌گذاری استفاده کنید. به هنگام طبیعی شدن مهارت‌ها، اداره کردن مشکلات و تغییر را آسان‌تر خواهید یافت.

۱۰ اهداف و پیامدهای مشخصی را برای دستیابی به نتایج مورد نظرتان تعیین کنید.

◀ **حل کردن مشکلات**

همه‌ی افراد کارآمد، از نسخه‌ی اندیشیدن منظم درباره‌ی پیامد، به عنوان یک راه‌حل برای برنامه‌ریزی و برخورد با مشکلات یا انتقادها استفاده می‌کنند.

برنامه‌ریزی پیامدها

همه‌ی اشخاص موفق، از مقاصد و اهداف خود، به طور دقیق آگاهی دارند. حتی اگر ممکن است، اهداف خود را از قبل تعیین و اطمینان حاصل کنید، که از این مهارت به طور منظم استفاده می‌کنید، تا بتوانید سطح عملکرد خود را بالا ببرید. اهداف خود را در یک روز چند بار تعیین و اطمینان حاصل کنید، که آن‌ها قابل وصول هستند. هر پیامد از پیامدهای فرعی تشکیل شده است، بنابراین پیامدهای فرعی را به عنوان گام‌هایی برای دستیابی به عملکرد عالی شناسایی کنید. برای مثال، اشخاص، مهارت‌های ارتباطی‌شان (پیامدهای فرعی) را به منظور بهبود نتایج بهبود می‌دهند.

آگاهی از زمان برنامه‌ریزی

به اندازه‌ی صرف زمان برای برنامه‌ریزی کاملِ اهداف، آگاهی از زمان اندیشیدن درباره‌ی آن‌ها را فرا گیرید. نخست، از اندیشیدن پیامد در هر زمان که در حال برنامه‌ریزی آینده هستید، استفاده کنید، خواه آن اولویت‌بندی با یک فهرست اقدامی ساده باشد، خواه در برنامه‌ریزی سازمانی استراتژیک. دوم این که، از اندیشیدن پیامد برای مواجهه با مشکلات غیرمنتظره به هنگام وقوع آن‌ها استفاده کنید. از خود بپرسید «در این جا کدام یک از مشکلات محوری هستند؟» و سپس مشکل را از طریق الگویِ پیامد، POWER (صفحه‌ی بعد را ببینید) اداره کنید، تا به طور کامل از گام بعدی اقدام، آگاه باشید.

۱۱ **به خاطر داشته باشید که در صورت هدف‌گذاری به نتایج بیشتری دست پیدا می‌کنید.**

۱۲ **عادتِ تفکر درباره‌ی پیامدها را تقویت کنید.**

به کارگیری الگوی Power برای حل مشکلات و برنامه‌ریزی کارآمد

نمونه‌ی جواب	الگو	سؤال
برای خنثی و بی‌طرف بودن در جلسات، من تمایل دارم که از آن‌ها لذت ببرم.	**مثبت Positive** در صورت وجود مشکل، آن‌چه را که می‌خواهید برای آن‌چه که نمی‌خواهید، تشریح کنید.	آیا من به‌جای این مشکل، خواسته‌های خود را شناسایی نموده‌ام؟
اگر قادر به لذت بردن از جلسات بودم، خیلی بهتر از آن‌ها بهره می‌بردم.	**استدلالات مخالف Objections** پیامد دستیابی به اهداف خود را متصور و بررسی کنید، که به یک مشکل جدید منتهی نشود.	آیا ممکن است این پیامد، مشکلات دیگری را ایجاد کند؟
من می‌خواهم به هدف، قبل از جلسه‌ی سه‌شنبه‌ی بعدی دست پیدا کنم.	**زمان و مکان Where&When** هدف خود را تصویرسازی و قبل از تصمیم‌گیری درباره‌ی زمان و مکان وقوع اقدام، از قابل وصول بودن آن اطمینان حاصل کنید.	من در چه محل و چه زمانی می‌خواهم این راه‌حل تکمیل شود؟
من بیشتر احساس مثبت خواهم کرد و درباره‌ی مشارکت‌های خودم، زیاد خواهم شنید.	**شاهد Evidence** چگونگی نظارت آتی بر موفقیت‌های آتی و آگاهی از زمان موفقیت را در نظر بگیرید.	به هنگام دستیابی به خواسته‌هایم، مشاهدات، شنیده‌ها و احساسم چه خواهد بود؟
من نیاز به اندیشیدن سازنده و مفید درباره‌ی جلسه‌ی سه‌شنبه دارم.	**منابع Resources** برای رسیدن به اهداف‌تان به چه چیزهایی نیاز دارید و بررسی کنید، که آیا منابع بیشتری مورد نیاز است.	من برای اطمینان از دستیابی به خواسته‌های خود، به چه اقدامی نیاز دارم؟

مدیریت انعطاف‌پذیری فردی

نتایج حاصله، به وسیله‌ی روشی، که خود را به صورت درونی مدیریت می‌کنید، رقم زده شده است. آگاهی خود را از تغییراتی، که می‌توانید درباره‌ی چگونگی برخورد با موقعیت‌ها به منظور توسعه‌ی انعطاف‌پذیری فردی مورد نیاز برای عملکرد خوب اعمال کنید، افزایش دهید.

۱۳ تصور کنید که چگونه یک شخص مورد احترام، مشکل را بررسی می‌کند.

۱۴ نسبت به دیگران انعطاف‌پذیر باشید.

۱۵ خود را برای همسانی با افراد خاص، تطبیق دهید.

افزایش انعطاف‌پذیری

افراد کارآمد، روش‌های صحیح را برای دستیابی به نتایج عالی انتخاب می‌کنند. انعطاف‌پذیری ذهنی یا روانی را برای بالا بردن کیفیت کار توسعه دهید، تا قادر به انتخاب بهترین گزینه باشید. به طور کامل درباره‌ی رویکردهای احتمالی بیندیشید تا بدانید، که کدام یک از آن‌ها به بهترین نحو عمل می‌کنند. در صورت وجود مشکل، از خودتان بپرسید «بهترین روش برای بررسی این وضعیت چیست؟» برای مثال، به جای در نظر گرفتن یک همکار به عنوان مشکل، آن را به عنوان یک «چالش» ببینید. انعطاف پذیری خود را با تفکر درباره‌ی رویکردهای متفاوت برای موقعیت‌ها، بالا ببرید. دستیابی به بهترین گزینه را نشانه بروید.

اعمال تغییرات

رویکرد شما در موقعیت‌های مختلف به وسیله‌ی دنیای درونی‌تان تعیین شده است. اندیشیدن (T)، مفروضات (A) و وضعیت احساسی شما (E). اگر یکی از این‌ها را تغییر دهید، چگونگی ادراک و برخورد با یک وضعیت را تغییرخواهید داد. برای مثال، اگر زیاد کار می‌کنید، ممکن است فقط نکات منفی را ببینید. ممکن است درمانده و مستأصل باشید، به خاطر این که فکر می‌کنید، مشکل قابل حل و فصل نیست. در عوض تصمیم بگیرید، که کدام جنبه از رویکردتان برای تغییر، آسان‌تر است. می‌توانید بر روی مثبت (T) تمرکز کنید، تصور کنید، که می‌توانید دوباره در مورد مشکل مذاکره کنید، (A) یا به جای درماندگی، احساس برانگیخته شدن کنید (E).

نکاتی برای اقدام

۱- دقت کنید، که دیگران چگونه به شما پاسخ می‌دهند.

۲- یک یادداشت از تعاملات کارآمد داشته باشید.

۳- افکار، مشرب رفتاری و مفروضات و آن چه راکه می‌توانید تغییر دهید، بررسی کنید.

تغییر و تحول درونی خویش

انعطاف‌پذیری را برای اداره وکنترل موقعیت‌های کاری با تغییر دادن جنبه‌های احساسات، باورها و افکار خود، بالا ببرید. نخست، زمانی که با مشکل مواجه شدید، وضعیت احساسی‌تان را بررسی و کنترل کنید و در صورت نیاز برای بهبود آن تلاش کنید. برای مثال، وضعیتی را به خاطر بیاورید، که در آن احساس مثبتی داشتید و تصور کنید، که از قبل برای چند لحظه در آن حالت بوده‌اید. دوم،

مفروضات خود را بررسی و کنترل کنید. آیا چیزی که شما در حال تصور آن هستید، درست است. سوم، اندیشیدن خود را بررسی و کنترل کنید. آیا روش بهتری برای تفکر درباره‌ی وضعیت وجود دارد، که بهتر از رویکرد فعلی‌تان عمل کند؟

۱۶ به طور کامل درباره‌ی رویکردهای احتمالی بیندیشید، تا بهترین گزینه را بیابید و سپس برای کار بعدی اقدام کنید.

◀ اعمال تغییرات

با تغییر هر جنبه از دنیای درونی خود نتایج حاصله‌تان را تغییر دهید. در این مثال با روش کاری، مدیر بر روی کارمندش، تاثیر می‌گذارد و به طور مستقیم بر روی نتایج حاصله از وی موثر است.



بهبود عملکرد

زمانی که بر روی عملکرد خود تمرکز می‌کنید، متوجه بهبود و پیشرفت در نتایج کار خواهید شد. مهارت‌های NLP خود را توسعه دهید، تا بتوانید به روابط کاری بهتری دست پیدا کنید.

یادگیری چگونه آموختن

عملکرد عالی کار، از داشتن محدوده‌ی وسیعی از شایستگی‌ها حاصل می‌شود. مهارت‌های کلیدی، که نیاز به تمرکز بر آن‌ها دارید، شناسایی و چگونگی توسعه‌ی آن‌ها را بررسی کنید و استفاده از روش تمرین ذهنی را برای تثبیت آموخته‌هایتان فراگیرید.

۱۷ در مورد عملکرد خود مسؤول باشید، تا قادر به بهبود آن باشید.

۱۸ با توسعه مهارت‌هایتان برای موفقیت‌های آتی، سرمایه‌گذاری کنید.

۱۹ دریابید، که مهارت‌های مدیریت با استفاده از مهارت‌های NLP بهتر توسعه می‌یابند.

مدیریت عملکرد

سه ناحیه‌ی عمده از مدیریت عملکرد وجود دارد، که شامل مهارت‌های متفاوت بسیاری است. بر روی ناحیه یا زمینه‌ای، که نیاز به کار بیشتر در آن جا احساس می‌شود، تمرکز کنید.

- **مهارت‌های مدیریت خویشتن:** این‌ها شامل هدف گذاری و مدیریت زمان است. مهارت‌های مدیریت از چگونگی اداره‌ی خودتان حاصل می‌شود.
- **مهارت‌های مدیریت پروژه:** این مهارت‌ها را توسعه دهید، تا بدانید چه چیزی و در چه زمانی باید انجام شود. در این صورت می‌توانید پروژه را در وضعیت موفقیت‌آمیز حفظ کنید.
- **مهارت‌های مدیریت اشخاص:** دریابید که توانایی شما در برقراری ارتباط کارآمد، با افراد، موفقیت پروژه را تعیین می‌کند.

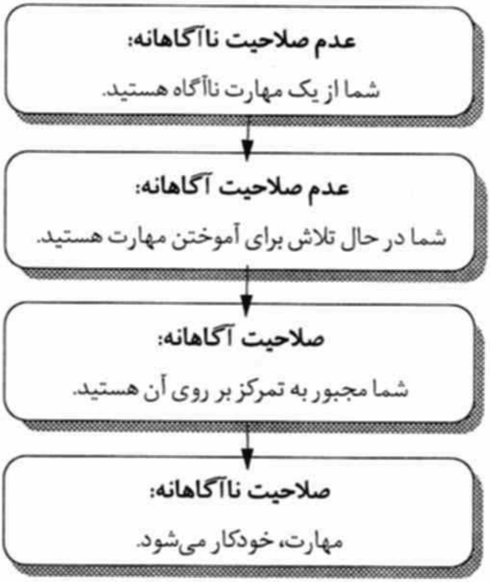
آگاهی از آن چه که باید بیاموزیم

بر روی مشکل خود تمرکز کنید و تصمیم بگیرید، که به کدام مهارت برای توسعه، جهت غلبه بر مشکل نیاز دارید. برای مثال، چیزی که شما را نگران می‌کند، دلیل نیاز شما به توسعه‌ی مهارت‌های احساسی مدیریت خویشتن است. درباره‌ی آن چه که برای دستیابی به آن تلاش می‌کنید، دقیق و آگاه باشید. اگر می‌خواهید در این موقعیت، خونسرد باقی بمانید، چگونگی آن را بررسی کنید. این حالت، مهارت مورد نیاز برای یادگیری ثبات عاطفی یا احساسی است.

◀ الگوی یادگیری

این الگو، فرآیند یادگیری یک مهارت جدید است تا در هر مرحله، از سطح بالاتری از

شایستگی برخوردار باشید. شما از عدم صلاحیت ناآگاهانه به مهارت صلاحیت آگاهانه حرکت می‌کنید.



اقدام کردن

عملکرد خود را فقط با تمرکز بر مهارت کلیدی در زمان حال، بالا ببرید. ناحیه یا زمینه‌ای را که بیشترین اثر بر روی عملکردتان دارد، انتخاب و اولویت‌بندی کنید. زمانی را برای تعیین دقیق مهارت خاص مورد نیاز در کارهای روزانه‌ی خود اختصاص دهید. برای مثال، مهارت‌های بین فردی، سپس، از این زمان برای تصمیم‌گیری درباره‌ی اقداماتی که برای توسعه‌ی این مهارت کسب خواهید کرد، استفاده کنید. برای مثال، ترتیب برگزاری جلسات آموزش و مربی‌گری.

◄ **اختصاص زمانی برای یادگیری**

اختصاص زمانی برای پیشرفت، تنها روش کارآمد برای بهبود عملکرد است. به خاطر داشته باشید، که هیچ چیز مهم‌تر از توسعه‌ی مهارت‌های مدیریتی نیست.

تمرین ذهنی موقعیت‌ها

از تمرین ذهنی تکراری، برای ایجاد سریع‌تر مهارت‌ها استفاده کنید، مواجهه با موقعیت‌های بهتر را متصور شوید. اگر این کار مشکل بود، درباره‌ی افرادی که می‌دانید به خوبی با موقعیت‌ها برخورد می‌کنند بیندیشید. به آن چه که آن‌ها به طور متفاوت انجام می‌دهند، توجه کنید و خود را در حال کار کردن در آن موقعیت تصور کنید. برای مثال: اگر با بارکاری زیادی رو به رو هستید، در همین حالت باقی خواهید ماند، مگر این که از نکاتی که باید تغییر کنند، آگاه باشید. اندیشیدن در مورد چگونگی عکس‌العمل متفاوت آتی خود را در برابر فردی که کار اضافی به شما واگذار می‌کند، تمرین کنید.

۲۰

پاسخ‌ها را به طور ذهنی تمرین کنید تا پاسخ جدید را به خاطر بیاورید و بدون اشتباه تکرار کنید. به مرور زمان این کار به یک عادت طبیعی در وجود شما تبدیل می‌شود.

مدیریت احساسات یا عواطف

مهارت اداره‌ی فعالانه‌ی حالات احساسی خود را فراگیرید، تا عملکرد کاری‌تان حداکثر شود. کنترل خوب حالات احساسی، در محل کار را هدف خود قرار دهید.

وضعیت‌های تنش‌زا را تصور و چگونگی مقابله با چالش‌ها و مشکلات را تمرین کنید.

۲۱ به خاطر داشته باشید، که می‌توانید پاسخ خود به موقعیت‌ها را تغییر دهید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **اگر به موقعیت اجازه دهید، که به طور احساسی یا عاطفی شما را تحت تاثیر قرار دهد، عملکرد کاری‌تان آسیب خواهد دید.**
- **گاهی اوقات مهارت کلیدی، آگاهی از وضعیت احساسی است.**
- **انتخاب یک وضعیت احساسی متفاوت، امکان‌پذیر است.**
- **افزایش گزینه‌ی احساسی، می‌تواند باعث تغییر شکل کار شود.**

برخورد با فشار روانی

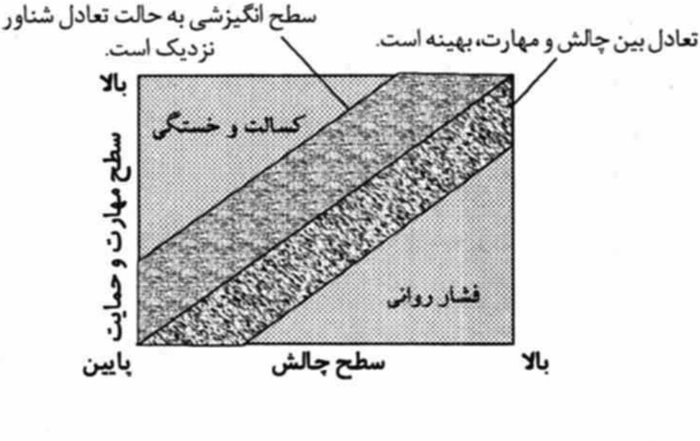
زمانی که تحت فشار روانی قرار گرفتید، وضعیت احساسی‌تان بدتر می‌شود و بر روی اندیشیدن، قضاوت و عملکردتان تأثیر می‌گذارد. برای مثال، زمانی که مجبور به انجام کار مهمی هستید، اما به خاطر توصیه‌های دیگران نمی‌توانید آن را انجام دهید، ذهن‌تان ممکن است یک وضعیت خطرناک را ادراک کند. این امر می‌تواند منجر به اضطراب و ضعف در عمل گردد. برای اداره‌ی وضعیت مالی تنش‌زا، می‌توانید یا ادراک خود را از وضعیت تغییر دهید تا آن به یک چالش مثبت تبدیل شود، یا این که می‌توانید حالت احساسی خود را برای برخورد بهتر با آن تغییر دهید.

دستیابی به تعادل شناور

افرادی که عملکرد کاری خوبی دارند، بیشترین زمان خود را در حالت تعادل شناور صرف می‌کنند، ایجاد هیجان از انجام یک فعالیت لذت بخش این امر زمانی رخ می‌دهد، که یک هدف انگیزاننده و یک چالش با سطح مهارت شما متناسب باشد. بیشتر اوقات، دستیابی به این حالت را نشانه بروید. اگر کسل هستید، سطح چالش را بالا ببرید، اگر تحت فشار روانی هستید، سطح شایستگی را بالا ببرید، یا حمایت دریافتی خود از دیگران را افزایش دهید. حالت احساسی خود را تغییر دهید. تا وقتی که یک وظیفه را به عنوان فرصتی برای توسعه‌ی توانایی‌هایتان در نظر بگیرید، آن وظیفه می‌تواند به شما در تقسیم وظیفه به بخش‌های کوچک‌تر، جهت کمک در دستیابی به حالت تعادل یاری رساند. از حالت تعادل شناور خود و دیگران آگاه باشید.

◀ یافتن حالت تعادل شناور

افراد زمانی برانگیخته می‌شوند، که سطح مهارت و پشتیبانی آنان با یک چالش یکسان باشد. یک فرد بسیار ماهر ممکن است بدون وجود چالش، خسته و دلسرد شود و برعکس یک چالش بسیار بزرگ می‌تواند منجر به فشار روانی شود.



آگاه شدن

اغلب افراد از حالات عادی‌شان ناآگاه هستند. صدها احساس وجود دارد، که شما در یک روز آن‌ها را تجربه می‌کنید؛ از قبیل بی‌تفاوتی، عصبانیت، هیجان، رضایت یا آسودگی. زمانی که حالات احساسی برجسته‌ی خود را شناسایی کردید، با آن‌ها به عنوان علایمی برای توجه به چیزهایی که ممکن است به طریقی آن‌ها را از دست داده باشید، رفتار کنید. برای مثال، عدم موفقیت در یک پروژه، می‌تواند شما را نسبت به مشکلاتی که به توجه یا هدایت‌تان برای حالت احساسی سودمندتری از قبیل صبر، نیاز دارد، آگاه کند، به‌خاطر این‌که می‌دانید آن چه را که می‌توانستید انجام داده‌اید.

۲۲ حالات احساسی‌تان را به طور مدام شناسایی کنید.

۲۳ فقط زمانی که دارای احساس مثبتی هستید، تصمیم‌گیری کنید.

◀ سنجش احساسات

علائم جسمانی ظریف، می‌تواند شواهدی برای حالات احساسی مثبت و منفی نشان دهد. به فراگیری شناسایی این شواهد کوچک در خودتان و دیگران مبادرت کنید، تا بدانید چه زمانی بهتر است، که وارد عمل شوید.



تثبیت احساسات

به جای این که احساس فشار روانی کنید، به وجود آوردن حالت احساسی یا عاطفی مثبت را فراگیرید. به زمانی که در آن، یک حالت مثبت نظیر احساس آرامش را تجربه کرده‌اید، فکر کنید. تصور کنید که از قبل در آن موقعیت به سر می‌بردید، آن چه راکه در اطراف‌تان رخ داده است بررسی و سپس توجه کنید، که اکنون چه احساسی به شما می‌دهد. دسترسی به این احساس در آینده، به وسیله‌ی مرتبط کردن آن به یک ماشه یا لنگر، امکان‌پذیر است. نوک انگشت شست و سبابه را به روش خاصی به عنوان یک احساس ایجاد شده، به هم فشار دهید و آن را قبل از اوج گرفتن احساس خود رها کنید. این رویه‌را تکرار کنید، تا یک پاسخ خودکار، ایجاد شود.

◀ **شروع ناگهانی احساسات**

از یک اشاره یا حرکت به عنوان یک ارتباط یا لنگر برای یک حالت مثبت استفاده کنید، تا بتوانید هر زمان که احساس فشار روانی می‌کنید، احساس خود را ناگهان به سمت مثبت تغییر دهید.

هدایت و آموزش خویش

اغلب ما یاد گرفته‌ایم، که به بدترین منتقد خودمان تبدیل شویم. روش سخن گفتن با خود را تغییر دهید، تا بتوانید این انتقاد درونی را به یک هدایت درونی تبدیل کنید و استفاده از فرآیند سه مرحله‌ای هدایت و آموزش را برای توسعه‌ی مستمر شخصی فراگیرید.



انگشت شست و سبابه را برای به کار انداختن یک احساس به هم فشار می‌دهد

۲۴ نحوه‌ی سخن گفتن با خود را بهبود بخشید، تا بتوانید عملکردتان را ارتقاء دهید.

۲۵ اطمینان حاصل کنید، که خودتان را به طور مکرر ترغیب و تشویق می‌کنید.

۲۶ توجه کنید، که چه زمانی، گفت‌وگوی درونی‌تان مضرّ می‌شود.

ترغیب خویش

گفت‌وگوی درونی شما، اغلب افکار و احساسات‌تان را مشخص می‌کند و سخن گفتن با خویشتن، اغلب می‌تواند منفی باشد. برای مثال، زمانی که کاری را که باعث افزایش مشکل می‌شود انجام می‌دهید، ممکن است از خودتان بپرسید «چرا من این قدر اشتباه می‌کنم؟» این گفت‌وگو ممکن است نمایش مجدد یک صحنه‌ی منفی را حفظ کند و احساس بدی به شما در مورد خودتان بدهد. اگر

خود را در حال حفظ و انجام این نکات اشتباه یافتید، این نگرش منفی را با گفت‌وگوهای درونی مثبت‌تر، جایگزین کنید.

بر روی یک جنبه‌ی مثبت، حتی کوچک، تمرکز کنید. نکات شبیه این مطلب را بیان کنید. «هیچ شخصی کامل نیست.» شما هنوز در حال یادگیری هستید.

◀ توجه به اثرات مثبت و منفی گفت‌وگوی درونی

به هنگام گفت‌وگوی درونی، پاسخ‌های متفاوت جسمی خود را شناسایی کنید. از خودتان سؤالات مثبت و منفی بپرسید و چگونگی پاسخ جسمی و احساسی خود را بررسی کنید.



گفت‌وگوی درونی مثبت



گفت‌وگوی دورنی منفی

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **من برای انجام متفاوت کارها به چه چیزی نیاز دارم؟**
- **آیا من در حال اداره‌ی هر گونه گفت‌وگوی درونی منفی به جای مثبت بودن درباره‌ی خودم هستم؟**
- **سودمندترین روش برای هدایت و آموزش خودم در این مورد خاص چیست؟**
- **من در حال ارائه‌ی چه مفروضاتی هستم، که می‌توانند برای بررسی مجدد با ارزش باشند؟**

هدایت و آموزش صدای درونی

صدایی که به وسیله‌ی آن با خودتان صحبت می‌کنید، از ترکیب سه جزء مختلف تشکیل شده است. سرعت، لحن، بلندی. در صورتی، که تمایل به تغییر روش احساسی خود دارید، از هر یک از عوامل فوق آگاه باشید. برای مثال، اگر احساس عدم انگیزش می‌کنید صدای درونی خود را تندتر کنید و بلندی صدا را برای افزایش انگیزش، بیشتر کنید. سعی به استفاده از لحن کلام شخصی کنید، که به بهترین نحو شما را بر می‌انگیزاند. اگر در حال تجربه‌ی احساس اندکی از مواجهه با یک کار هستید صدای درونی خود را پایین بیاورید، از بلندی صدا بکاهید و از یک لحن حمایتی استفاده کنید. از این رو، شما می‌توانید به حالت مثبت‌تری دست یابید.

۲۷ به جای انتظار همیشگی برای بدترین، به جنبه‌ی درخشان موضوع نظر کنید.

قواعد (بایدها و نبایدها)

☑ به خاطر داشته باشید، گفت‌وگوی درونی، رفتارتان را تحت تأثیر قرار می‌دهد..	☒ گفت‌وگوی درونی‌تان را نادیده فرض نکنید.
☑ توجه کنید که کدام گفت‌وگوی درونی به بهترین نحو عمل می‌کند.	☒ در مورد دیگران، افکار منفی نداشته باشید.
☑ از مزاح در گفت‌وگوی درونی‌تان استفاده نمایید.	☒ در مورد یک مسأله، به خودتان سخت نگیرید.

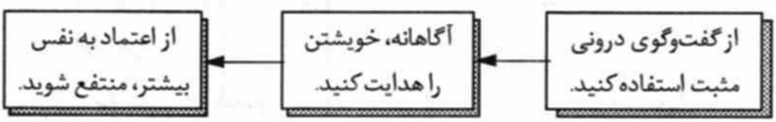
به کارگیری الگوی هدایت خویشتن

شما می‌توانید با استفاده از الگوی سه مرحله‌ای هدایت خویشتن، مشکلات بسیاری را از پیش رو بردارید. مشکل، پیامد و اقدام (عمل). نخست یک مشکل را شناسایی کنید. برای مثال، زمانی که یک همکار با بی‌توجهی نسبت به انجام یک وظیفه، فروش را تهدید می‌کند. دوم، بررسی کنید، که آیا از پیامد مورد نظر به طور کامل آگاه هستید. شما ممکن است به جای استفاده از فرد برای انجام وظیفه، تصمیم بگیرید، شخص دیگری را ترغیب کنید. سوم، آن چه را که تمایل به انجام متفاوت آن دارید شناسایی کنید. از خودتان بپرسید «بهترین روش برای برانگیختن آنان چیست؟» در مورد بهترین رویکرد به طور کامل بیندیشید و خود را در حال انجام آن تصور کنید.

۲۸ قبل از انجام یک رویکرد، مطمئن باشید، که با آن راحت هستید.

◀ هدایت و آموزش خویشتن

از طریق هدایت و آموزش خویشتن بر روی عادت‌های گفتگوی درونی مثبت، تمرکز کنید و از پیشرفت در سطوح اعتماد به نفس خود، منتفع شوید.



تصویرسازی برای اثربخشی

تفکرِ تصویری، ابزار عمده‌ای در مدیریت کارآمد، کمک در جلسات، مذاکرات و

حل مشکل است. اندیشیدن تصویری خود را برای تمرین ذهنی و مدیریت خلاق زیاد کنید، تا بتوانید به اهداف بیشتری با تلاش کمتر، دست یابید.

۲۹ تصویرسازی را به طور منظم تمرین کنید.

تصمیم‌گیری

استراتژی شنیداری

از خودتان بپرسید، که بهترین گزینه‌ی ممکن چیست؟

↓

استراتژی دیداری

گزینه‌های ممکن را متصور شوید و آن‌ها را تصویرسازی کنید.

↓

استراتژی احساسی

به عکس‌العمل غریزی و احساسی خود درباره‌ی گزینه‌ها توجه کنید.

مغز تصویری

سه زبان عمده‌ی مغز، شنیداری، دیداری و احساسی است. زبان‌های فوق، دارای نقاط قوت و ضعف متفاوتی هستند. اثربخشی خود را با برخورداری از فعالیت ترکیبی سه سبک فوق، هر کدام در ناحیه‌های نیرومندشان، افزایش دهید. اندیشیدن دیداری (تصویری)، برای به تصویر کشیدن هر چه سریع‌تر احتمالات، بهترین کار است و فقط زمانی مؤثر خواهد بود، که اندیشیدن دیداری‌تان تحت هدایت و نفوذ گفت‌وگوی درونی (گفت‌وگوی درونی شنیداری) مربوط به پرسیدن سؤالات کیفی باشند. زبان احساسی‌تان برای تصمیم‌گیری

در مورد بهترین حق انتخاب‌ها مناسب است. زبان‌های مذکور را برای کمک به خودتان در تصمیم‌گیری‌های کیفی، بهینه کنید.

◀ **استفاده از تصویرسازی**

در این مطالعه‌ی موردی، یک مدیر حسابداری در می‌یابد، که به طور غیرضروری، گفت‌وگوی درونی را با روش تصویرسازی جایگزین کرده است. وی توانست به طرز قابل توجهی، سرعت فرآیند اندیشیدن خود را افزایش دهد.

مطالعه‌ی موردی

"جولیا"، مشکلاتی با تعدادی از گزینه‌هایی داشت، که مجبور به مطالعه‌ی آن‌ها در یک مدت زمان کوتاه بود. وی نتوانست سرعت مطالعه‌ی خود را افزایش دهد و این امر، عملکردش را تحت تأثیر قرار داد. جولیا از یکی از دوستان خود، که به عنوان مربی NLP آموزش دیده بود، درخواست کمک کرد. در یک جلسه‌ی جداگانه مربی دریافت، که مشکل چه بود و در ادامه سرعت خواندن جولیا شروع به پیشرفت کرد. این نکته باعث شده بود که جولیا به هنگام خواندن جمله‌ای، در حال گفتن کلمات به خود در ذهنش باشد. البته، این به معنی آن است که سرعت خواندن به وسیله‌ی سرعت گفتن محدود شده بود. مربی به جولیا نشان داد، که چگونه زبانش را برای متوقف کردن گفت‌وگوی درونی خویش بچرخاند. در همان زمان، وی چگونگی تصویرسازی معانی لغات را به طور مستقیم فراگرفت. این روش به طور قابل ملاحظه‌ای، سریع‌تر از سخن گفتن است.

تغییر چشم ذهنی

روش تصویرسازی، باعث ایجاد تفاوت در چگونگی احساس و نتایج حاصله

می‌گردد. شما می‌توانید با ایجاد تغییرات در چگونگی تصویرسازی، احساسات خود را کاهش یا افزایش دهید. تصور کنید، که در مورد پروژه‌ای، احساس نگرانی می‌کنید. شما در می‌یابید، که دارای تصویری از تمام مشکلات بالقوه‌ی خود هستید. تصویری از یک مشکل در زمان جاری داشته باشید و آن را کوچک‌تر کنید. تصویر مربوطه را از دید چشم ذهنی خود خارج کنید. توجه کنید، که مشکلات چه زمانی احساس توانمندی را متوقف می‌سازند. به تناوب، زمانی که می‌خواهید برای دستیابی به یک هدف مثبت، دارای انگیزش بیشتری شوید، تصویر هدف خود را بزرگ‌تر و رنگی‌تر کنید. دقت کنید، که چه زمانی احساس برانگیختگی بیشتری می‌کنید.

۳۰ تصویرسازی رویدادها را در تعدادی از روش‌های متفاوت، تمرین نمایید.

۳۱ تصورات دیداری خود را تغییر دهید تا بتوانید حالت احساسی‌تان را تغییر دهید.

کار با تصویرسازی

عنصر تصویری	عوامل قابل ملاحظه
اندازه	مشکلی که در حال تصویرسازی آن هستید، چه اندازه بزرگ است؟ رشد مشکل را با کاهش اندازه‌ی تصویرسازی آن، کاهش دهید.
نقطه‌ی دید	آیا خودتان را در تصویر می‌بینید، یا این‌که فقط یک مشاهده‌کننده هستید؟ خودتان را در حالت کنترل مثبت بر وضعیت تصور کنید.
رنگ	آیا در مورد وظیفه، به صورت رنگی یا سیاه و سفید می‌اندیشید ـ خویشتن را جهت تصویرسازی وظیفه به صورت درخشان و با رنگ‌های روشن‌تر، ترغیب کنید.

حرکت	آیا تصویر در حال حرکت یا بی‌حرکت است و یا این‌که از سرعت عادی برخوردار است؟ به هنگام برخورد با مسائل انتقادی، سرعت تصویرسازی خود را کم کنید.
فاصله	فاصله‌ی تصویر از شما چه اندازه است؟ برای مهم‌تر کردن، تصویر آن را به خود نزدیک‌تر سازید.
منظر	آیا تصویر از عمق کافی برای ظاهر شدن در زندگی واقعی، برخوردار است، یا شبیه یک تصویر تخت است؟ خود را با تصاویر سه‌بعدی کامل برانگیزانید.

تمرین ذهنی

مهارت تصویری مربوط به تمرین ذهنی، برای حداکثرسازی عملکرد، حیاتی است. تمرین ذهنی، در ایفای نقش در وضعیت‌های حیاتی؛ از قبیل مصاحبه‌ها کمک می‌کند تا به استاندارد بالایی دست پیدا کنید. خود را در حال انجام یک بازی ویدئویی تصور کنید. به بخشی که درباره‌ی آن احساس نگرانی می‌کنید توجه کنید. به بازی ادامه دهید، روش‌های متفاوت بهبود عملکرد را بررسی کنید تا از نتایج حاصله‌ی خود احساس رضایت کنید. صحنه را به طور واقعی‌تری تجسم کنید، به درون تصویر خود گام بردارید. به نقاط ضعف عملکردتان توجه کنید و به تصویرسازی پیشرفت تا زمانی که از آن‌ها راضی شدید، ادامه دهید.

نکاتی برای اقدام

۱- تصور کنید، که چگونه می‌توانید باهر مشکلی که یک وظیفه‌ی جدید به وجود می‌آورد، روبه‌رو شوید.

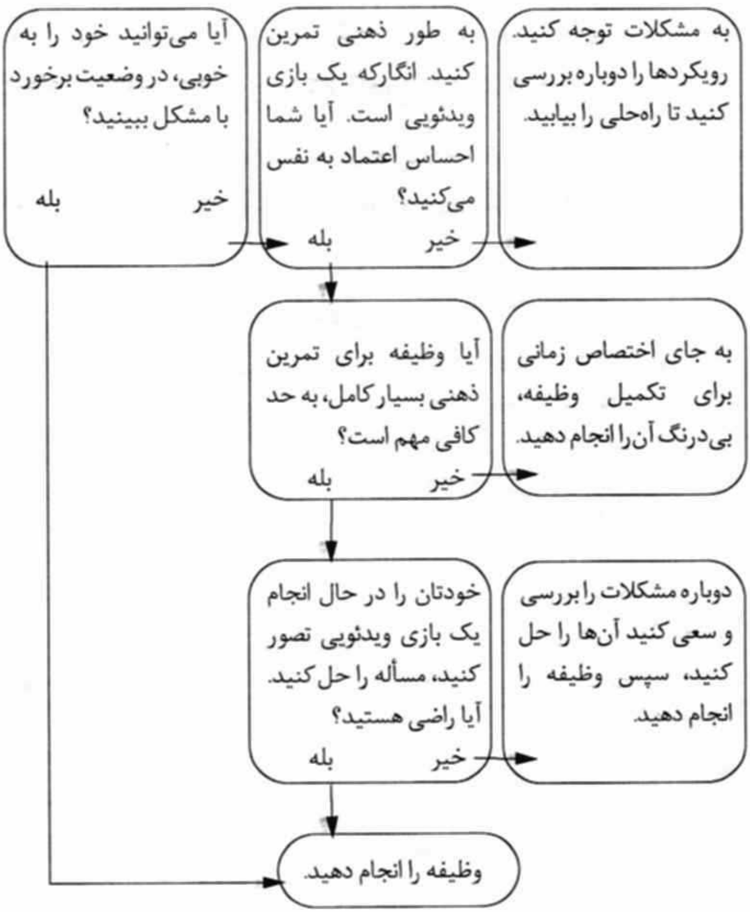
۲- ارائه‌ی پاسخ‌های متفاوت، به موقعیت‌ها را متصور شوید.

۳- بهترین راه‌حل را از گزینه‌های متعدد، انتخاب کنید.

۳۲ روش‌های متفاوت پاسخ‌گویی به یک وضعیت مشکل را متصور شوید، تا از قبل برای مواجهه با آن آماده باشید.

◀ مواجهه با وظایف

شما می‌توانید در صورت آمادگی کامل، به شکل کارآمدی با مشکل مواجه شوید. اطمینان حاصل کنید، که به طور ذهنی آماده‌اید، تا با مشکلات مواجه نشوید.



تمرین ذهنی واقعی

ذهن شما تصاویر را به دو روش متفاوت ذخیره می‌کند، تا بتوانید بین واقعیت و تخیل، تمایز قایل شوید. نخست در مورد کاری که امروز انجام داده‌اید، بیندیشید، سپس کاری را که می‌توانید به جای آن انجام دهید، تصور کنید. دقت کنید که تصاویر واقعی از تصاویر تخیلی تا چه حد از نظر اندازه، رنگ درخشندگی و وضوح، متفاوت هستند. اکنون، وانمود کنید که رویداد فرضی‌تان واقعی است. تصاویر، شاید بزرگ‌تر، درخشان‌تر و متحرک‌تر خواهند بود. تمرین ذهنی را به روشی که ذهن‌تان در مورد رویدادهای واقعی می‌اندیشد، نشانه بروید.

۳۳ از تجسم وضعیت به شکل رویا اجتناب کنید.

۳۴ انعطاف‌پذیری فردی را با تمرین ذهنی حق انتخاب‌ها، ایجاد کنید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **در حال حاضر چه چیزی برای عملکرد کلی من، حیاتی است؟**
- **آیا تمرین ذهنی وضعیت، منفعتی را برایم در برخواهد داشت؟**
- **آیا ضمیر ناخودآگاه من می‌تواند شروع به تمرین این وضعیت کند؟**
- **آیا ذهن من تمرین ذهنی خودکار را فراگرفته است؟**

آگاهی از زمان تمرین ذهنی

بعضی از رویدادها برای عملکرد کلی، حیاتی هستند، در حالی که بعضی از

مسائل، ممکن است از چنین اهمیتی برخوردار نباشند. به طور منظم از خودتان بپرسید، کدام یک از رویدادها از نظر استراتژیکی بیشترین اهمیت را برای دستیابی به اهداف‌تان دارند. این نکته، زمان درست تمرین ذهنی را به شما می‌گوید. زمانی که موضوعی، بسیار مهم باشد، اغلب از یک احساس رو به رشد از نگرانی و هیجان برخوردارید. نخست بر روی این علائم اولیه تمرکز کنید، سپس آن‌ها را به طور ذهنی تمرین کنید.

خلق منبع

توانایی‌ها یا ظرفیت‌های تصویری خود را با توسعه‌ی مهارت‌های اندیشیدن تصویری، که مورد نیاز تمرین ذهنی است، گسترش دهید. نخست، موقعیت ایده‌آل خود را مجسم کنید. ممکن است در کنار دریا یا یک سفینه‌ی فضایی باشد. درباره‌ی آن‌چه که تمایل به داشتن آن در فضای منبع ایده‌آل خواهید داشت، بیندیشید. این برخورداری‌ها ممکن است، شامل یک کتابخانه، یک صندلی راحتی، یک صفحه‌ی نمایش، وسیله‌ای که حالت احساسی را بهبود می‌بخشد و یا روش آموزشی مطلوب شما باشد. به هنگام نیاز به تفکر عمیق درباره‌ی یک مسأله‌ی مهم به این اتاق خیالی بروید.

◄ شکل دادن فضای منبع

زمانی که کار خلاقی را برای اقدام در اختیار و نیاز به الهامات بسیاری دارید، خود را در فضای ایده‌آل‌تان مجسم کنید، تا خلاقیت درونی‌تان بروز کند.

یافتن بهترین رویکرد

با استفاده از یک قالب یا یک رویکرد مثبت، در موقعیت مشکل، تغییرات کامل

ایجاد کنید، به خود و دیگران اجازه‌ی برانگیختگی بیشتر را بدهید. مثبت بودن را در کار فراگیرید، در این صورت سطح رضایت شما و تیم‌تان افزایش خواهد یافت.

۳۵ از رویکردهای منفی خودآگاه باشید و آن‌ها را تغییر دهید.

۳۶ رنجش را، به کار برای درک کامل فرصت‌های توسعه‌ی خویش تغییر دهید.

یافتن قالب‌های مثبت

به خاطر داشته باشید، که رویدادها، فقط معنی و مفهومی، که شما به آن‌ها می‌بخشید، دارند. برای مثال، آیا شما نیمه‌ی خالی لیوان را می‌بینید یا نیمه‌ی پر آن را؟ پاسخ داده شده، اطلاعات بسیاری را درباره‌ی روش قالب‌بندی وضعیت‌ها ارائه می‌کند. همان حالت برای نگرش شما هم وجود دارد. ممکن است کار را یا به عنوان یک توالی پایان‌ناپذیر از مشکلات، یا به عنوان یک مجموعه از فرصت‌های چالشی و مهیج در نظر بگیرید. نگرش مثبت خود را در هر وضعیت حفظ کنید و متعاقب آن، رضایت شما از زندگی کاری، بهبود خواهد یافت.

قالب‌دهی مجدد وضعیت‌ها

پندارهای منفی خود، یا دیگران را به عنوان فرصت‌هایی برای اندیشیدن

درباره‌ی مسائل به یک روش بسیار سودمند تلقی کنید. برای مثال، یک کارمند ممکن است بگوید، هر زمان که یک رویه‌ی کاری تغییر می‌یابد، وی سردرگم می‌شود. این مشکل را با طرح نکات مفید و سازنده، دوباره قالب‌دهی و بیان کنید:

«بسیار خوب است که پی برده‌اید، سر درگم شده‌اید، به خاطر این‌که اکنون می‌توانیم به روشنی، رویه‌ها را تعیین کنیم.»

«ممکن است در حال حاضر سردرگم باشید، اما به هنگام فراگیری مهارت‌های جدید، همه‌ی نکات مبهم به روشنی مشخص خواهند شد.»

«اگر دریابیم که چه عاملی باعث سردرگمی شده است، قادر به بررسی چگونگی ارائه‌ی تغییرات به روش متفاوتی هستیم.»

«سردرگمی‌تان شاهدی است، که شما در حال فراگیری مطلب تازه و تغییر رویه‌ی معمول و یکنواخت خود هستید»

آماده شدن برای مشکلات

یک روش خوب برای بیان دقیق جملات، قالب‌دهی و طرح آن‌ها از قبل است، تا به بهترین پاسخ دست یابید. پاسخ یک کارمند به یک مسأله را پیش‌بینی کنید و مخالفت‌های عمده‌ی او را حدس بزنید. سپس بهترین رویکرد را برای موضوع، به خاطر بررسی مخالفت‌های وی در نظر بگیرید و خودتان را در وضعیت برخورد با آن در این روش مجسم کنید. برای مثال، می‌خواهید کار اضافی را به افراد واگذار کنید. شما حدس می‌زنید که مسأله‌ی اصلی او، داشتن زمانی برای برنامه‌ریزی کارآمد نخواهد بود. کار اضافه را با گفتن این جمله، دوباره قالب‌دهی

کنید. «مقداری کار اضافه ایجاد شده است و خوشبختانه ما زمان کافی برای سازمان‌دهی مجدد آن را در اختیار داریم.»

۳۷ در مورد سودمندترین و سازنده‌ترین روش‌های برخورد با وضعیت‌های متفاوت تصمیم‌گیری کنید.

قالب‌دهی مجدد مشکلات

مخالفت‌های احتمالی کارکنان را در مورد یک پروژه در نظر بگیرید.

↓

بر روی مخالفتی تمرکز کنید، که مانع اصلی خواهد بود.

↓

بهترین جنبه را برای ارائه‌ی پروژه تصور کنید.

↓

پروژه را به شکل مثبتی ارائه و هرگونه مسأله‌ی احتمالی را دوباره قالب‌دهی کنید.

◀ تفکر درباره‌ی وضعیت

زمانی که یک کارمند را با یک وظیفه‌ی جدید روبه‌رو می‌کنید، رئوس کلی وضعیت را قبل از ارائه‌ی جزییات، مطرح و سعی به پیش‌بینی عکس‌العمل‌ها و قالب دهی مجدد هرگونه مسأله و مشکل احتمالی در یک جنبه‌ی مثبت کنید.



آزادسازی منابع درونی

تعارض درونی، به تدریج انگیزش و انرژی را تضعیف می‌کند، اگر قادر به شناسایی و حل تعارض باشید، می‌توانید زمان و تلاش را در اختیار خود داشته باشید، در غیر این صورت به هدر خواهد رفت. برای حل تعارض درونی تلاش کنید، تا در جنگ علیه خود نباشید و انرژی‌تان را تباه نکنید.

۳۸ قبل از اقدام به یک عمل، هرگونه تردید را برطرف کنید.

◀ **شناسایی عدم اطمینان جسمی**

علائم ذهنی و جسمی برای تردید وجود دارد، علائم مربوط به عدم اطمینان جسمی‌تان را شناسایی کنید، تا بتوانید بر روی آن‌ها به موقع عمل کنید.



شناسایی تعارض درونی

انواع مختلفی از تعارض درونی وجود دارد، که به طور ویژه‌ای با هم مشترک و به آسانی قابل شناسایی هستند. از قبیل؛ علایق شمادر برابر علایق همکاران، یا تضادهای کاری در مورد زمان در برابر تقاضاهای خانواده. تعارض درونی، اغلب به عنوان احساسات ترکیبی، ظاهر می‌شود. برای مثال، وقتی کسی شما را وادار به انجام کاری می‌کند، از خودتان می‌شنوید که «بله» می‌گویید در حالی که به یک احساس کوچک ناخوشایندی هم توجه می‌کنید. دریابید که این احساس، تعارض درونی تان را به شما گوشزد می‌کند. این احساسات را به طور دقیق شناسایی و شروع به حل هر نوع مسأله‌ی تعارض‌آور کنید.

۳۹ خود را در یک فیلم ویدئویی تماشا کنید و در جست‌وجوی علائم عدم اطمینان جسمی‌تان باشید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **آیا من علائم تلویحی احساسات، حاکی از تردید را در خودم، شناسایی می‌کنم؟**
- **من چه زمانی به تردیدهای خود توجه می‌کنم. آیا برای حل مسائل مهم نهفته تلاش می‌کنم؟**
- **احساسات مربوط به تردید، چه اندازه با احساسات مربوط به حس اطمینان متفاوت است؟**
- **احساس من به هنگام اطمینان درباره‌ی یک مسأله چیست؟**
- **آیا من هرگونه مسائل کاری راکه به طور معمول درباره‌ی آن‌ها تردیدهایی دارم، شناسایی کرده‌ام؟**

؟ آیا من توجه کرده‌ام، که چگونه این احساسات حاکی از تردید می‌توانند برای اعمال تغییرات مثبت مورد استفاده قرار گیرند؟

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **افراد دارای عملکرد عالی می‌دانند، که چگونه با استفاده از ذهن ناخودآگاه خود، برای حل مسائل مشکل، به بهترین نتایج دست یابند.**
- **افراد دارای عملکرد ضعیف به طور خطرناکی از توانایی بالقوه‌ی ذهن ناخودآگاه خود به شکل نادرستی استفاده می‌کنند.**
- **اکثر منابع درونی‌مان، ناخودآگاه هستند.**

حل مسائل به طور ناخودآگاه

ممکن است دریابید، که مشکلات بعد از یک خواب شبانه، به خوبی حل می‌شوند. این امر به خاطر آن است، که ذهن ناخودآگاه‌تان بر روی حل مشکلات کار می‌کند. در حالی که درخواب به سر می‌برید، از توانایی بالقوه‌ی ذهن ناخودآگاه‌تان می‌توانید استفاده کنید. زمانی که نمی‌توانید مشکلی را حل کنید، آن را به سؤالی برای اندیشیدن ذهن ناخودآگاه درباره‌ی آن تبدیل کنید. برای مثال، یک کارمند ممکن است در حال انجام کاری باشد و شما مطمئن نیستید که چه کاری انجام می‌دهد. از ذهن ناخودآگاه خود بخواهید درباره‌ی چند حق انتخاب بیندیشد. به من بگویید، چه زمانی به بهترین پاسخ دست می‌یابید.

۱۴۰ فهرستی از هرگونه علایق تعارض برانگیز در محیط کاری را تهیه کنید.

حل مسائل به طور آگاهانه

یک تعارض، دو جنبه از وجود شما را علیه یکدیگر درگیر می‌کند. برای مثال، اگر مسیر شغلی موفقی را می‌خواهید، اما احساس می‌کنید، که فقط می‌توانید آن را به بهای هزینه‌ی دیگران به دست آورید، درگیر یک تعارض هستید. درباره‌ی چگونگی کار کردن گروهی این قسمت‌ها فکر کنید و خواسته‌های هر قسمت را تصور کنید. از بخش موفق بپرسید، خواسته‌اش چیست، در می‌یابید، که تقدیر و تأیید را می‌طلبد. زمانی که درباره‌ی قسمت «هزینه‌ی دیگران» می‌اندیشید، در می‌یابید، که خواهان نتایج بهتر است. درباره‌ی چگونگی کار کردن آن‌ها با هم، بیندیشید. آینده‌ای را که در آن می‌توانید هم نتایج و هم تایید و تقدیر را بهبود بخشید، مجسم کنید. دریابید که می‌توانید به هر دوی آن‌ها با صرف زمانی در حمایت از دیگران، دست یابید.

◀ ملاحظه‌ی احتمالات

دو احتمال به ظاهر مغایری را که تمایل به کار کردن هم زمانِ آن‌ها را دارید، مجسم کنید.
حل آتی تعارض را با صرف زمانی برای بررسی مقاصد مثبت نهفته در هر بخش مجسم کنید.
درباره‌ی چگونگی کمک هر بخش به بخش دیگر درحصول به اهداف دو سویه، فکر کنید.

شما می‌خواهید پول بیشتری در بیاورید، اما می‌خواهید در عین حال، زمان آزاد بیشتری داشته باشید.

↓

روش‌های تلفیق جاه‌طلبی و بلندپروازی‌های فوق به یک هدف عملی را بررسی کنید.

↓

آینده‌ای را متصور شوید، که بر روی مقاصد مثبت هر دو آرزوی ذکر شده در بالا، تمرکز کرده‌اید.

↓

شروع به داشتن عقایدی برای کمک به خودتان جهت دستیابی به پول و زمان آزاد بیشتری خواهید کرد.

یادگیری برای ترک عادت‌های بد

عادت بد می‌تواند مانع انجام راحت کارها شود، اما تا حدی تغییر یک عادت به وسیله جای‌گزینی یک رفتار قدیمی با یک رفتار جدید کارآمد، ساده است. به خاطر داشته باشید، که جای‌گزینی یک رفتار از آسان‌ترین روش‌ها برای پیشرفت مستمر عملکرد است.

۱۴۱ **از چگونگی شناسایی و تغییر عادات محدودکننده‌ی اثربخشی آگاه باشید.**

۱۴۲ **دریابید که آگاهی از عادت بد، اولین گام برای تغییر آن است.**

درک عادت‌ها

عادت‌ها، روش‌های نهادینه کردن یک گروه از افکار و رفتارهای تکراری است. برای مثال: زمانی که در مورد جمع آوری پست الکترونیکی خود می‌اندیشید، به طور خودکار، تمام کلیدهای رایانه را بدون تلاش، آگاهانه فشار می‌دهید. متاسفانه مغزتان در استفاده از عادت‌های بد، درست به اندازه‌ی عادت‌های سودمند، دارای مهارت است. دریابید، که اگر به اندیشیدن با روش معمول فکر خود ادامه دهید، دستیابی به دستاوردهای قبلی خود را ادامه خواهید داد. اگر یک عادت بد نهادینه شود، وقوع خود به خود آن حفظ خواهد شد، به خاطر این که آن عادت بد خارج از آگاهی هوشیار شما قرار دارد.

شناسایی عادت‌ها

عدم تمایل به اندیشیدن یا وانمودن کردن به عدم درک محدودیت‌ها، می‌تواند توسعه حرفه‌ای را محدود کند. تمایل به پذیرفتن نقاط ضعف خود داشته باشید، تا بتوانید به طور عینی عادت‌های بد خود را بررسی کنید. به عمومی‌ترین عادت‌های بدی که دستیابی شما را به بالاترین استاندارد، با مشکل مواجه می‌سازد، توجه کنید. به استفاده از این عادت‌های بد توجه کنید، تا بدانید چه چیزی برای تغییر بهتر است. درک عادت‌های مثبت و منظور کردن هر گونه فکر یا رفتاری که به اثربخشی‌تان کمک خواهد کرد را توسعه دهید. به خاطر داشته باشید که اغلب هر کاری را که چند بار تکرار کرده‌اید، به عادت تبدیل می‌شود.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **به خاطر داشته باشید که سطح عملکردتان به اثر بخشی عادت‌های شما ارتباط دارد.**

- **شخصیت افراد، شامل عادت‌هایی است، که تمایل به حفظ و استفاده‌ی مکرر از آن‌ها دارند.**
- **به طور کلی، افراد، زمانی عادت‌های خود را تغییر می‌دهند، که یک عادت جای‌گزین (ثانوی)، جذاب‌تر به نظر برسد.**
- **عادت زمانی نیاز به تغییر دارد که طی یک مدت طولانی به نتایج مورد نظر خود، دست پیدا نکرده باشید.**

بررسی عادت‌های بد و عادت‌های خوب

عادت‌هایی که ارزش از دست دادن را دارند.	عادت‌هایی که ارزشِ داشتن را دارند.
تجربه‌کردن فشار روانی: احساس نگران‌کننده، باعث ایجاد فشار روانی و اضطراب‌های شدید می‌شود.	**تحت‌کنترل داشتنِ احساس:** بر روی نقاط قوتی که اطمینان‌بخش هستند، تمرکز کنید.
اتلاف وقت: اتلاف وقت، ناکارآمد است و انگیزش را به تدریج تضعیف می‌کند.	**هدف‌گذاری روزانه:** کار کردن در راستای هدف‌گذاری، برانگیزاننده است.
انتقاد از خویش: سخت‌گیری نسبت به خویشتن، باعث تضعیف‌تدریجی اعتماد به نفس می‌گردد.	**در انتظار بهترین بودن:** داشتن استاندارد بالا منجر به بازگشت بهترین می‌شود.
قربانی بودن: قاطع و مصمم نبودن، توانایی بالقوه را کاهش می‌دهد.	**پایدار ماندن (ثبات داشتن):** مصمم بودن، باعث افزایش اعتماد به نفس می‌گردد.

تغییر دادن عادت‌ها

اگر عادتی را که تمایل به تغییر آن دارید شناسایی کرده‌اید، از قبیل عصبانی

شدن از دست یک همکار، از الگوی تغییر NLP به نام سوییش[1] استفاده کنید. تجربه‌ی عصبانیت خود را دوباره مرور کنید. آن‌چه را که به هنگام عصبانیت می‌بینید، شناسایی کنید. این تصویر را بزرگ کنید. اکنون به ذهن خود تصویری بدهید، که توجه به سمت آن است. یک تصویر ایده‌آل از خودتان را در آینده که مسأله به شکل خوبی حل شده است، مجسم کنید. این تصویر ذهنی خود را بالاتر از تصویر اصلی توسعه دهید. توجه خود را به محل دیگری منتقل کنید. این فرآیند را پنج بار تکرار کنید، تا دومین تصویر به طور خودکار، جای‌گزین تصویر اولی شود. کار فوق را به طور منظم انجام دهید تا عادت‌های جدید به طور خودکار هر وقت، که عادت‌های قدیمی سعی به ابراز دارند، ظاهر شوند.

به کارگیری الگوی SWISH

شناسایی و تمرکز بر روی یک عادت بد، که تمایل به تغییر آن دارید. آن را مجسم کنید.

↓

ایده‌آل خود را که در آینده درهم شکستن عادت بد است، مجسم کنید. عادت ایده‌آل جدید را متصور شوید.

↓

تصویر نخست را با تصویر دوم جای‌گزین کنید، سپس از نگریستن به تصویر نخست کناره بگیرید، آن را پنج بار تکرار کنید.

↓

تصویر نخست را فرا بخوانید و بررسی کنید که آن اکنون شروع به تغییر خودش به طور خودکار می‌کند.

---

1. Swish

۱۴۳ **به خاطر داشته باشید، که تمام افرادی که عملکرد خوب دارند، سالیانی را برای ایجاد عادت‌های موفق، سپری کرده‌اند.**

تجزیه و تحلیل مشکلات

به مشکلات، اغلب از یک دیدگاه محدود نگریسته می‌شود، در حالی که ممکن است پاسخ، خارج از انبان ذهنی یا فضای مشکلی، که به آن می‌اندیشید، قرار داشته باشد. اندازه‌ی انبان اندیشیدن خود را افزایش دهید، تا بتوانید به راه‌حل‌هایی دست پیداکنید، در غیر این صورت به هیچ راه‌حلی، دست نخواهید یافت.

۱۴۴ **سطحی از یک مشکل را که نیاز به یافتن راه حلی برای حل آن وجود دارد، شناسایی کنید.**

۱۴۵ **از متمرکز شدن بر روی یک نقطه‌نظر محدود، اجتناب کنید.**

۱۴۶ **مشکلات را به عنوان معماهایی، که نیاز به کار جهت حل آن‌ها دارید، در نظر بگیرید.**

یافتن سطوح

اغلب مدیران، درگیر حل مشکلات در یک سطح اشتباه می‌شوند. زمانی، که

مشکلی را می‌یابید، اطمینان حاصل کنید که شش سطح احتمالی را در نظر گرفته‌اید. برای مثال: زمانی که میز خود را تزیین می‌کنید، در حال اِعمال تغییر بر روی وضعیت محیط هستید. گفتن «متشکرم»، به مردم، اغلب تغییر رفتاری است، برای حرکت به سوی اهداف بالاتر و یک تغییر در سطح انتظارات است. توسعه‌ی یک مهارت جدید، یک تغییر در توانایی انجام فعالیت است. ارتقاء و پیشرفت، می‌تواند موجب تغییر در یک سطح شناخته شده باشد. انتقال تمرکز از نکات اصلی به توسعه‌ی کارکنان، یک تغییر در سطح ارزش‌ها ایجاد می‌کند.

یافتن نقطه‌نظرات

زمانی که سطحی از یک مشکل را یافتید، درباره‌ی تمام نقطه نظرات موجود، شامل نقطه نظرات همکاران، مشتریان و سازمان بیندیشید. نقطه نظرهای موجود را درک کنید، تا بتوانید بهترین راه حل برای همه را بیابید. هر زمان که مشکلی وجود دارد، اطمینان حاصل کنید، که می‌توانید آن را از نقطه نظر طرف‌های درگیر به طور یکسانی تشریح کنید. اگر مطمئن نیستید، از طرف‌های درگیر بپرسید، تصور کنید، که یک مشتری به هزینه توجهی ندارد و فقط به زمان نهایی تحویل سفارش علاقه‌مند باشد. برای پایین نگه داشتن هزینه‌ها، شرکت‌های بازرگانی از تحویل پستی استفاده می‌کنند. اگر نگران تحویل سفارش‌ها هستید، راه مناسبی را پیدا کنید تا آن‌ها راضی باشند.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **چه طور می‌توانم برای رسیدن به یک راه حل درباره‌ی این مشکل، به یک روش متفاوت بیندیشیم؟**

- **سودمندترین و کارآمدترین روش برای اندیشیدن درباره‌ی این مشکل چیست؟**
- **آیا این مشکل، فقط از نظر من وجود دارد؟**
- **بهترین زمان برای اندیشیدن درباره‌ی این مشکل چه وقت است؟**
- **آیا جنبه‌ای وجود دارد که هنوز آن را بررسی نکرده باشم؟**

ارزیابی جنبه‌های متفاوت یک مسأله

عامل	جنبه	راه‌حل ممکن
	ارزش‌ها	اگر یک مفهوم و منظور متفاوت درک می‌شد، آیا می‌توانست موقعیت را تغییر دهد؟
	هویت	آیا یک تغییر در ادراک خویشتن افراد، می‌تواند کلیدی برای حل مشکل باشد؟
سطح	توانایی (ظرفیت)	آیا یادگیری یک مهارت جدید، بهترین روش پیشرفته در این موقعیت است؟
	انتظارات	اگر فردی، از مفروضات متفاوتی برخوردار بود، آیا این می‌توانست تفاوتی ایجاد کند؟
	رفتار	تفاوت در رفتار چه کسی به معنای وجود یک پاسخ خواهد بود؟
	محیط	آیا یک تغییر ساده در جایی، که چیزی اتفاق می‌افتد، می‌تواند باعث حل مشکل شود؟
	گذشته	چه منبع مشخصی از گذشته در حل این مشکل، کارآمد خواهد بود؟
مقیاس زمانی	حال	کوچک‌ترین چیزی که می‌تواند بی‌درنگ برای اقدام در مورد مسأله انجام شود، چه چیزی است؟
	آینده	زمانی که آینده‌ای را متصور می‌شوید که در آن مشکل حل شده است، چه راه‌حلی پدیدار می‌شود؟

	خویشتن	آیا برای این که مشکلی وجود نداشته باشد، چیزی وجود دارد، که نیاز به انجام متفاوت آن داشته باشید؟
نقطه‌ی دید	دیگران	آیا فرد دیگری به منظور حل این مشکل، نیاز به انجام متفاوت کاری دارد؟
	مشاهده‌گر	فقط از یک منظر بیرونی، چه راه حلی مشهود است؟

بهینه‌سازی زمان

روش استفاده از زمان، عملکرد کلی را تعیین می‌کند و این در عوض بر روی تیم کاری‌تان تاثیر خواهد داشت. مهارت‌های مدیریت زمان را با انگیزاننده‌های واقعی‌تان بیافرینید و سپس بی‌درنگ شروع به افزایش نتایج حاصله‌ی خود خواهید کرد.

۴۷ اطمینان حاصل کنید، که هر روز زمان زیادی را برای تمرکز بر روی اولویت‌ها، صرف می‌کنید.

۴۸ به کارکنان، تفاوت بین نکات مهم و نکات تنها فوری را خاطر نشان کنید.

آگاهی از اصول

کلید موفقیت کاری، آگاهی از تفاوت بین نکات مهم و نکات فقط فوری است. برای مثال، توسعه‌ی مهارت‌های مدیریت مهم است، اما در اغلب موارد تحت‌الشعاع مطالب فوری، اما نه چندان مهم، قرار می‌گیرد. زمان خود را

دوباره به مسائل مهم اختصاص دهید. از خودتان بپرسید، آیا این سودمندترین کاری است، که من در حال حاضر می‌توانم انجام دهم؟ بر روی وظایفی که برایتان مهم هستند و شما را به نحو بهتری ترغیب خواهند کرد، تمرکز کنید.

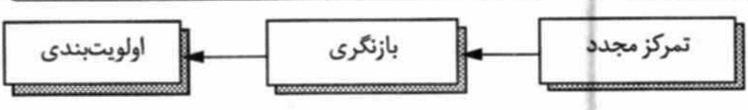
در اولویت قرار دادن وظایف مهم، نسبت به وظایف فوری	
فوری / مهم اگر زمانی را در مدیریت بحران و فشار صرف کرده‌اید، این‌ها علائمی هستند، که به وظایف فوری اجازه می‌دهید تا وظایف مهم را تحت سلطه‌ی خود درآورند.	**مهم / نه فوری** اگر زمانی را برای برنامه‌ریزی اهداف و توسعه‌ی خود در نظر می‌گیرید، در حال استفاده‌ی کارآمد از زمان و اختصاص آن به وظایف مهم هستید
فوری / نه مهم اگر به وسیله‌ی شایعات موجود در اداره و تماس‌های فردی متوقف شده‌اید، در حال اولویت‌بندی زمان خود برای موضوع‌های مهم نیستید.	**نه مهم / نه فوری** اگر زمان را با خواندن نامه‌های بی‌ارزش تلف می‌کنید، در حال صرف زمانی هستید، که می‌توانستید به نحو بهتری، برای وظایف مهم صرف کنید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **شما بایستی یک حالت احساسی خوب را حفظ کنید، تا با انگیزه باقی بمانید.**
- **اگر مشکلی با مدیریت زمان دارید، یک جلسه‌ی هدایت و آموزش را ترتیب دهید، تا بتوانید برای ایجاد بهبود و پیشرفت تلاش کنید.**
- **مدیریت زمان، تنها فعالیتی است، که می‌توانید برای انجام آن، زمانی را صرف کنید، که در آینده فرصت بیشتری را به شما خواهد بخشید.**

◀ مدیریت زمان

با تمرکز مجدد بر روی ارزش‌های محوری، شروع کنید. آن‌ها را مورد بازنگری قرار دهید و سپس فعالیت خود را برای هماهنگی با این روش‌ها، دوباره اولویت‌بندی کنید.



ارزیابی ارزش‌ها

شاید یک دلیل برای عدم استفاده از مدیریت زمان این باشد، که شما دلایل شخصی‌تان را در ارتباط باانجام آن کار نادیده انگاشته‌اید. شما از دیدن چوب برای درختان ناتوان هستید. بر روی ارزش‌های محوری جهت کمک در برانگیختن خودتان دوباره تمرکز کنید. این کار را با طرح این سؤال انجام دهید «چه چیزی درباره‌ی کار مهم است»؟ سپس با نوشتن افکار مختلفی که به ذهن‌تان خطور می‌کند، بین آن‌ها هماهنگی و همخوانی ایجاد کنید. ارزش‌های انگیزشی عمومی، شامل رضایت، موفقیت شغلی، میزان پذیرش عمومی، کمک به دیگران و پاداش‌های مالی است. زمانی که از ارزش‌هایی در حد ده یا بیشتر برخوردار هستید، سه ارزش نخست را به ترتیب مشخص کنید.

برانگیختن خویش

اگر تمایل به اندیشیدن درباره‌ی مدیریت زمان، هم به عنوان یک کار خسته کننده و هم تداعی‌کننده‌ی کارهای عقب‌افتاده‌تان دارید، پس هرگز موفق به انجام آن نخواهید شد. به عبارت دیگر، اگر آغاز به اندیشیدن درباره‌ی مدیریت زمان به عنوان کوتاه‌ترین مسیر برای دستیابی به خواسته‌های واقعی‌تان کنید، این موضوع برایتان بسیار جالب خواهد شد. از ایجاد بار کاری زیاد، به وسیله‌ی تقسیم زمان خود به وظایف کوچک‌تر و عادت کردن به انجام این کار بر یک مبنای روزانه، اجتناب کنید. انجام یک کار در یک زمان خاص، لذت‌بخش‌تر است و زمانی که با انجام هر وظیفه، آن را از فهرست اقدامی خود خارج می‌کنید، انگیزاننده و رضایت‌بخش است.

۱۴۹ درک آن چه را که برایتان مهم است، فراگیرید تا بیشتر در کار خود، برانگیخته شوید.

◄ مدیریت زمان

برای اجتناب از بار کاری اضافی، کار خود را به قسمت‌های مناسبی که انجام آن تا حد ممکن آسان و راضی‌کننده است، تقسیم کنید. در این صورت برای مواجهه با وظایف، احساس انگیزش بیشتری خواهید کرد.

کمک کردن به پیشرفت دیگران

به طور روزافزونی، محدوده‌ی رقابتی در یک سازمان، به مهارت‌های بین فردی اشخاص بستگی دارد. از مهارت‌های NLP، برای کمک به خودتان جهت دستیابی به بهترین نتایج از سایر افراد، استفاده کنید.

۵۰ یاد بگیریم رفتار خود را از چشم دیگران ببینیم.

برقرار ارتباط غیرکلامی

اغلب، بهترین نتایج کاری، از طریق روابط کاری خوب بین اشخاص حاصل شده است. اصول پایه و مهارت‌های ارتباط غیرکلامی را درک و به کار گیرید، تا بتوانید روابط کاری‌تان را بهبود بخشید.



◄ تاثیر ارتباطات

تحقیقات نشان می‌دهد، که ارتباطات چهره به چهره (رودررو) کیفیت صدا و ارتباط غیرکلامی افراد نسبت به کلمات به کار گرفته شده توسط افراد، از تاثیر بیشتری در مورد چگونگی عکس‌العمل و پاسخ افراد به همدیگر برخوردار است.

دستیابی به نتایج بهتر

روابط کاری، شبیه یک رقص هستند. اگر رفتار خود را تغییر دهید، سایر اشخاص

متناسب با آن، خودشان را تغییر می‌دهند. برای این که مدیر برجسته‌ای باشید، تمرین کردن نگرش‌های اساسی را فراگیرید. تصور کنید، که افراد در حال انجام بهترین کار از نقطه نظر خودشان هستند. باور داشته باشید، در صورتی که به طور دقیق درباره‌ی انجام متفاوت امور برای دستیابی به بهترین نتیجه از کارکنان فکر کنید، پیشرفت‌ها حاصل خواهند شد. از کارکنان حمایت و نکاتی را که برای انجام موفقیت‌آمیز امور به آن نیاز دارند، به طور کامل تشریح کنید و سپس انجام آن‌ها را برای کارکنان ممکن سازید.

شیوه‌ی عمل و هدایت

به هنگام برقراری ارتباط، آگاهی از مطالب گفته شده در روش‌های مختلف، مهم است. شیوه‌ی عمل، می‌تواند به طور غیرکلامی یا با تکان دادن سر در پاسخ به یک مطلب یا به طور کلامی، به وسیله‌ی خلاصه‌سازی هر نکته‌ی ارائه شده صورت گیرد. شخصی که در حال گفت‌وگو با او هستید، پس از این که به سخنان او گوش فرا می‌دهید، احساس اعتماد به نفس خواهد کرد و به خصوص زمانی که وی را با یک توصیه، هدایت می‌کنید، با اشتیاق آن را می‌پذیرد. این امر به شما در هدایت مجدد جریان ارتباط به سوی سودمندترین نقطه‌ی بعدی کمک می‌کند.

تطبیق رفتارها

زمانی که اشخاص با هم تفاهم دارند، تمایل به همسان کردن لحن کلام و ارتباط غیرکلامی همدیگر دارند. ارتباط غیر کلامی و صدای خود را با سبک‌های پذیرفته شده‌ی افراد هماهنگ کنید. به روش معرفی افراد توجه کنید و سبک خود را متناسب با آن تغییر دهید، تا با سبک رفتاری افراد مشابه گردد. به لحن

کلام خود گوش فرا دهید و توجه کنید که چه زمانی فرد، سریع‌تر یا آرام‌تر صحبت می‌کند. به طور مشابهی، بلندی صدای‌تان را بالاتر یا تغییر دهید. اگر کسی از اشارات یاحرکات سریعی استفاده می‌کند، اشارات و حرکات خود و سرعت آن را برای کمک به افزایش تفاهم، افزایش دهید.

◀ تطبیق سبک‌ها

در این مثال، مدیر برای همسانی با کارمند، ارتباط غیر کلامی و لحن کلام خود را تطبیق داده است. رفتارش بر پاسخ دریافتی وی از کارمند و کمک به فضای تفاهم تأثیر می‌گذارد.



اجتناب از تطبیق ناهمسان

مراقب ارسال پیام غیرکلامی قدرتمند و منفی باشید، برای مثال در هم کشیدن ابرو به هنگام بیان یک عقیده از سوی یک شخص. این هماهنگی ناموزون می‌تواند به ارتباطات و عملکرد آسیب برساند، حتی ممکن است شما قصد ارائه‌ی این علائم را نداشته باشید، ولی ارتباطات ناخودآگاه بر پاسخ دریافتی آتی

تأثیر خواهد گذاشت. برای مثال، در صورت عدم توجه به شخصی که در حال صحبت، با شماست، شاید یک علامت انفعالی را ارسال کنید. با آگاه شدن از تطبیق ناموزون و ناآگاهانه‌ی خود و افزایش کیفیت توجهاتی، که به دیگران ابراز می‌کنید، از ارسال یک علامت انفعالی جلوگیری کنید.

۵۱ **به خاطر داشته باشید، که علاوه بر محتوای سخنان، نحوه‌ی بیان آن‌ها نیز مهم است.**

۵۲ **همیشه تأکید بر بهترین کیفیاتِ دیگران را هدف خود قرار دهید.**

ارزیابی اولویت‌ها

در هر جنبه‌ای از کسب و کار از قبیل، خدمت به مشتری، حفظ و نگه داری کارکنان و مدیریت عملکرد، افراد دارای اولویت‌هایی هستند که باید برآورده شود. چگونگی شناسایی نیازهای کلیدی را فرا گیرید، تا در موقعیت برآوردن نیازهایشان قرار گیرید.

۵۳ **گوش فرا دادن به معیارهای شخصی افراد را در تمام موقعیت‌ها، فرا گیرید.**

۵۴ **بر روی مسائلی که به طور مستقیم بر روی عملکرد موثر هستند، تمرکز کنید.**

۵۵ یادداشتی از اولویت‌های اصلی فکری‌تان را حفظ کنید.

درک معیار

کوتاهی در تجارت، باعث ناآگاهی کارکنان از نیازهایی که در تلاش برای برآوردن آن هستید، می‌گردد. برای اطمینان از این که شما و تیم‌تان توجه را بر روی کارآمدترین مسائل متمرکز می‌کنید، عادت شناسایی خودکار معیاری که بیشترین اثر را بر روی نتایج دارد، (معیار کلیدی عملکرد) توسعه دهید. برای مثال، دریابید، که حفظ مشتریان موجود نسبت به یافتن مشتریان جدید از نظر هزینه‌ای بسیار کارآمدتر است. کارکنان سازمان را برای آگاه شدن بیشتر از اولویت‌های مشتریان، ترغیب کنید.

توجه به معیار کلیدی

به مهم‌ترین معیار افراد، گوش فرا دهید یا از آن‌ها بخواهید، که بگویند از نظر آن‌ها چه چیزی مهم است. گاهی اوقات فقط کلمات، نکات مبهم را به شما خواهند گفت. به روشی که افراد معیار کلیدی‌شان را ما بین جریانی از نیازهای قطعی خود بیان می‌کنند، توجه کنید. آن‌ها ممکن است بگویند «ما نیاز داریم که شما به زودی به ما ملحق شوید» لغت کلیدی «به زودی» ممکن است با یک تأکید کلامی یا اشاره‌ی (حرکت) دست، همراه و بیان‌شود. معیار کلیدی را شناسایی و آن را با تکرار و تمرین، نزد خودتان بررسی و کنترل کنید.

◀ تاکید بر یک نکته

آن‌چه که سایر افراد به عنوان «مهم» در نظر می‌گیرند، ممکن است با نقطه نظر شما متفاوت باشد. روشی را بررسی کنید، که بدان وسیله، افراد از طریق اشارات و صدا آن چه را که مربوط و مناسب تلقی می‌کنند، نشان می‌دهند.



تشخیص دقیق نیازهای دیگران

زمانی که مسؤول ابلاغ نتایج به دیگران هستید، معیار اصلی آن‌ها را به وضوح مشخص کنید. مهارت‌های NLP، به شما در شناسایی و برآوردن نیازها کمک خواهد کرد. این سؤال را مطرح کنید، که «اگر ما بتوانیم کالای X را با این قیمت، هفته‌ی آینده تحویل دهیم، آیا آن همان چیزی است که شما می‌خواهید»؟ اگر مشکلی وجود ندارد، گام بعدی اقدام را هماهنگ کنید. در صورت وجود مشکلات، از افراد بپرسید، که چه چیزی باعث بروز مشکل برای آن‌ها و شما شده است. سپس در مورد آن برای یافتن بهترین روش پیشرو برای هر دو طرف بحث و گفت‌وگو کنید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **در صورت شناسایی نیازهای کلیدی کارکنان، تعداد بیشتری از آن‌ها را حفظ خواهید کرد.**

- **شما می‌توانید با پرسیدن نکات مهم از نظر مشتریان، روابط خود با آن‌ها را بهبود بخشید.**
- **در هر وضعیت، اندیشیدن درباره‌ی نکات مهم را به منظور حفظ تمرکز ادامه دهید.**
- **در نظر گرفتن زمانی برای شناسایی دقیق معیار، باعث ذخیره شدن زمان در دراز مدت خواهد شد.**

◀ گوش فرا دادن به نقطه نظرات

زمانی را برای پرسیدن از اعضای تیم کاری‌تان درباره‌ی اولویت‌های‌شان راجع به یک پروژه اختصاص دهید، تا افراد احساس احترام کنند. از آگاهی دقیق هر یک از آن‌ها نسبت به اهداف، اطمینان حاصل کنید.



تشخیص دقیق نیازهای درونی

زمانی که به تیم کاری‌تان برای مسؤول بودن در مورد دستیابی نتایج، اتکا می‌کنید، نخست اطمینان حاصل کنید، که معیار عملکرد را به وضوح ارائه کرده‌اید. برای مثال، در صورتی که اعلام نکرده باشید، که کدام یک از جنبه‌های عملکرد و با چه استانداردی نیاز به بهبود دارند، توجیه اندکی برای درخواست از

اشخاص برای بهبود کیفیت وجود دارد. نخست از تیم‌تان بپرسید، که آیا به طور دقیق از نکات خواسته شده آگاه هستند؟ اگر مطمئن نیستید، که به طور کامل آگاه هستند، از آن‌ها بخواهید آن‌چه را که خواسته شده به شما بازگردانند (بازخورد). دوم، اطمینان حاصل کنید، که آن‌ها قادر به انجام خواسته‌های‌تان هستند.

۵۶ تشریح دقیق نکات مهم را در هر وضعیت، برای تیم کاری‌تان حفظ کنید.

کار کردن با خصوصیات شخصیتی

در اغلب موقعیت‌ها، روش‌هایی وجود دارند، که اشخاص بر اساس آن به طور دائم رفتار خواهند کرد. این الگوهای دائمی را در خود و دیگران شناسایی کنید، تا اثربخشی‌تان افزایش یابد و اطمینان حاصل کنید، که شما از همان مشکلاتی که دیگران بارها و بارها تکرار می‌کنند، دوری می‌کنید.

۵۷ با درک الگوهای رفتاری همکاران، از بروز مشکلات جلوگیری کنید.

۵۸ شناسایی الگوهای رفتاری خود را به اندازه‌ی دیگران فرا گیرید.

۵۹ بررسی کنید، که چگونه یک عادت ذهنی و روانی می‌تواند به عنوان یک نقطه‌ی قوت باشد.

بررسی تفاوت‌ها

برخی عادت‌های ذهنی وجود دارند، که ما همگی در موقعیت‌های مختلف از آن‌ها استفاده می‌کنیم. برای مثال، بعضی از اشخاص رویه‌ی خاصی را برای وصول به اهداف‌شان پی‌گیری می‌کنند و دیگران داشتن حق انتخاب‌هایی را ترجیح می‌دهند. ارزیابی‌ها می‌تواند براساس عقاید شخصی یا نظرات سایر افراد باشد. بعضی از افراد شروع به اقدام می‌کنند، در حالی که سایرین، انفعالی هستند. بعضی از آن‌ها دستیابی به اهداف مثبت را نشانه می‌روند و بعضی می‌خواهند، که از مشکلات اجتناب کنند. بعضی از اشخاص در مورد شرح مختصری از موقعیت می‌اندیشند و سایرین بر روی جزییات تمرکز می‌کنند. افراد هم‌چنین شاید در این مورد کنکاش کنند که موقعیت‌ها تا چه اندازه مشابه یا متفاوت هستند.

تطبیق با تفاوت‌ها

دو نفر با عادت‌های ذهنی متفاوت، ممکن است برقراری ارتباط را مشکل بیابند و این امر می‌تواند باعث آسیب رساندن به کسب و کار شود. شناسایی الگوهای متفاوت رفتاری در اعضای تیم کاری‌تان را فراگیرید و با این اختلاف‌ها برای حداکثر کردن عملکرد، تلاش کنید. برای مثال، زمانی که وظیفه‌ای را به کسانی که برخورداری از حق انتخاب برای حصول به اهدافشان را مطلوب می‌پندارند، واگذار می‌کنید، در برابر یک رویه‌ی تنظیمی، ازگفتن کاری که باید انجام دهند، اجتناب کنید. چنین افرادی شاید احساس می‌کنند، که شما به آن‌ها اعتماد ندارید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **وقتی که وظایف را به کسی واگذار می‌کنم، که رویه‌های تنظیمی را می‌پسندد، آیا مطمئن هستم، که او از کارهایی که باید انجام دهد، آگاه است؟**
- **آیا این شخص برروی اهداف مثبت تمرکز می‌کند، یا بر روی اجتناب از مشکلات منفی، تمرکز بیشتری می‌کند؟**
- **آیا من این شغل را متناسب با نقاط قوت افراد، طراحی کرده‌ام؟**

به کارگیری تفاوت‌ها

برای ایجاد تمایز بینِ شخصیت‌های متفاوت در تیم کاری خود، تلاش کنید. با اطمینان از تناسب خصوصیات اشخاص با انتظارات شغلی‌تان، عملکرد را بهبود بخشید. برای مثال، یک مدیر اجرایی حسابداری، در صورتی که به طور ذاتی فعال باشد، ممکن است عملکرد بهتری داشته باشد، در حالی که یک شخص فروشنده، در صورتی که به خوبی نسبت به مشتریان عکس‌العمل نشان دهد، نسبت به دیگران برتری خواهد داشت. کارشناسان منابع انسانی، از پیشینه‌ی مربوطه به عادت ذهنی، برای تعیین دقیق ویژگی‌های مربوط به افراد دارای عملکردهای عالی، برای استخدام بهترین داوطلب استفاده می‌کنند.

۶۰ اطمینان حاصل کنید که ترجیحات ذاتی مربوط به شخصیت افراد، به خوبی با وظایفی که انجام می‌دهند هماهنگ است.

کار کردن با خصوصیات شخصیتی متفاوت

الگـــوهای شخصیتی	بحث کارکنان	نقطه نظر مدیر
فعّال	ما فقط نیاز به انجام این کار داریم.	چه فکر خوبی، اگر آغاز به اقدام فوری کنید، می‌توانید مسائل آتی را حل کنید.
انفعالی	بیایید تا زمان کسب آگاهی بیشتر، منتظر بمانیم.	
تصویربزرگ	شما رئوس کلی را مشاهده نمی‌کنید.	شما هر دو، درست می‌گویید. بدون رئوس کلی سردرگم خواهیم شد و بدون جزئیات به درد بخور، شکست خواهیم خورد.
جزئیات‌خوب	فقط جزئیات خوب، مهم هستند.	
رویه	این روشی است که کارها بوسیله‌ی آن انجام شده است.	اگر به انجام کارها ادامه دهید، من از شما خواهم خواست، که بهترین حق انتخاب را در نظر بگیرید.
حق‌انتخاب	بله، اما ما به رویکردهای جدید نیاز داریم.	
خویشتن	در این‌جا من می‌خواهم تصمیم‌گیری کنم.	شاید ما به جزئیات بیشتری درباره‌ی خواسته‌های مشتریان قبل از تصمیم‌گیری نیاز داریم.
دیگران	آیا مشتری آن را خواهد خرید؟	
جهت خاص	من در واقع تمایل به انجام کار در مدت زمان تعیین شده دارم.	اگر چگونگی انجام کار در مدت زمان تعیین شده را برنامه‌ریزی کرده‌اید، می‌توانید مطمئن باشید که اشتباهات را تکرار نمی‌کنیم.
دورشدن‌از	ما نمی‌توانیم مرتکب اشتباه دیگری شویم.	
همسانی	ما از قبل به این مشکل برخورد کرده بودیم.	بیایید آن‌چه راکه از قبل مؤثربود، بررسی کنیم و آن را با چیزی که متفاوت است، تطبیق دهیم.
تفاوت	سرعت تغییر، متفاوت است.	

دستیابی به بهترین روش اداره و کنترل مذاکره

اشخاص از رویکرد یکسانی برای مذاکرات برخوردار نیستند. در واقع، پنج سبک عمده وجود دارد، که افراد به طور ناخودآگاه از آن‌ها استفاده می‌کنند. رویکرد خود را درک کنید و شناسایی رویکرد دیگران را فراگیرید. از این رو، شما بهترین نتایج را برای تمام طرف‌های درگیر در مذاکرات به دست می‌آورید.

۶۱ با علایق دیگران، همانند احترامی که برای علایق خود در نظر می‌گیرید، با احترام برخورد کنید.

◀ **اتخاذ یک روش**

روشی را برای کار، به سوی بهترین نتایج از طریق مذاکره بیابید تا همه‌ی طرف‌های مذاکره، از نتیجه راضی باشند.

درک کردن سبک‌ها

شناسایی سبک‌های مذاکره، خود و دیگران را فراگیرید. یک سبک توافقی، تفاوت‌ها را تقسیم می‌کند، اگرچه هر دو طرف می‌توانند به نتایج بیشتری دست یابند. یک سبک اجباری، تمایل به تحت سلطه در آوردن دیگران، علی‌رغم پیامدهای مترتب بر آن دارد. مذاکره‌ی احساسی فرض می‌کند، که جذاب یا خوشایند بودن برای احساسات، باعث دستیابی به بهترین نتایج خواهد گردید، در حالی که مذاکره‌ی عقلایی فرض می‌کند، که بحث و استدلال در مورد یک نقطه نظر، عقاید مردم را تغییر خواهد داد. اگر چه، سبک چانه‌زنی، بهترین گزینه است به خاطر این که تعادل مورد قبول طرفین مذاکره را می‌یابد و بالاترین ارزش را برای همه به ارمغان می‌آورد.

شناسایی سبک‌های مذاکره

سبک مذاکره	بحث و گفت‌وگو
توافقی (مصالحه‌ای)	ما به تعامل منصفانه نیاز داریم. شاید بتوانیم در مورد حل اختلاف‌ها توافق کنیم.
اجباری	آیا می‌توانیم با هم مذاکره کنیم؟ خیر، به هنگام ارائه‌ی تقاضا از سوی ما، شما هرچه سریع‌تر باید اقدام کنید.
احساسی	آیا شما شرایط اعتباری ما را توسعه خواهید داد؟ این موضوع باعث بروز مشکلاتی برایم خواهد شد.
عقلایی	آیا مطمئن هستید، که ما اکنون می‌توانیم به تفاهم برسیم؟ اما نخست، خاتمه دادن به برنامه‌ها معقول‌تر است.
چانه‌زنی	اگر بتوانید به قول‌تان هفته‌ی بعد عمل کنید، ما موافقیم. اگر حالا معامله را امضا کنید، ما هفته‌ی بعد کار را انجام خواهیم داد.

توسعه‌ی مهارت‌ها

زمانی راکه مناسب مذاکره است، شناسایی کنید. اطمینان حاصل کنید که از قبل به طور کامل درباره‌ی آن چه که به عنوان بهترین جای‌گزین برای یک توافق بحث شده، مطرح است، برنامه‌ریزی، تحقیق و اندیشیده‌اید. این مسأله ممکن است رفتن به یک محل دیگر باشد. در طی مذاکره، در صورت یافتن این مشکل، حالت احساسی پایدار را حفظ کنید، نفس عمیقی بکشید و تمرکز فکر خود را تغییر دهید. شما باید با هر حرکتی به یک معامله‌ی برنده ـ برنده، یا پی بردن به این نکته که هیچ معامله‌ای بهترین گزینه نیست، نزدیک شوید.

نکاتی برای اقدام

۱- قبل از مذاکره، سعی به تصور نکته‌ی مورد بحث طرف مقابل کنید.

۲- اطلاعات سودمند، راجع به افراد حاضر در مذاکره راگردآوری کنید.

۳- به تمرین ذهنی بخش‌هایی از مذاکره بپردازید، که پیش‌بینی می‌کنید مشکل‌ساز خواهند شد.

۶۲	**آگاه باشید، که شما فقط بـه انـدازه‌ی ضـعیف‌ترین اقدامات خود، قوی هستید.**

۶۳	**برای دستیابی به یک مذاکـره‌ی خـوب بـرای هـر دو طرف، تلاش کنید.**

منتفع شدن از کسب و کار

برای دستیابی به پاداش‌های آتی از عملکرد خود مهارت‌های مذاکره را توسعه دهید. به خاطر داشته باشید، که در صورت ناراضی بودن یک طرف، از نتیجه‌ی مذاکره، ممکن است روابط بلند مدت آسیب ببینند. هر مذاکره را با استفاده از مزیت بازاندیشی مورد بازنگری قرار دهید و آن چه راکه می‌توانید در آینده به طور متفاوتی انجام دهید، بررسی کنید. مذاکره را به طور ذهنی تمرین و یک هدف را برای بهبود روابط با هر معامله‌ای ارائه کنید. هم‌چنین گروه‌های ذینفع یا سهامداران را در مذاکره مشارکت دهید، تا کسب و کارتان در دراز مدت توسعه یابد. این روش، طرز تفکر برنده ـ برنده است.

◀ **مذاکره‌ی موفقیت آمیز**

در این مثال، یک سازمان بزرگ در یک فضای بسیار دوستانه، از مذاکره با عرضه‌کنندگان خود برای موفقیت خود به عنوان رهبر بازار، استفاده کرده است. شایستگی در مذاکره، به سازمان اجازه می‌دهد، که معاملات را به صورتی پیش ببرد، که رقیب وی از چنین توانایی برخوردار نیست.

مطالعه‌ی موردی

یک خرده‌فروش مهم مبلمان تصمیم گرفت، که با افزایش نگرانی‌های محیطی به عنوان یک فرصت برخورد کند، تا یک مشکل. در ابتدا عرضه‌کنندگان وی، اصرار به اِعمال تغییرات آرام محیطی داشتند. خرده‌فروش به منظور خلق فرآیندهای ثانوی (جای‌گزین)، که آسیب محیطی راکاهش می‌داد، با هر عرضه‌کننده در مورد پیشرفت و بهبودها به توافق رسید. در عوض، عرضه‌کنندگان مجبور به مذاکره‌ی مجدد با زنجیره‌ی عرضه خودشان بودند. این یک فرآیند ناگهانی یا سریع نبود. به علاوه خرده‌فروش تصمیم به تبلیغ در مورد این سیاست نگرفت، اما مردم از طریق دهان به دهان از آن آگاه شدند. این روش از اعتبار و صرفه‌جویی در هزینه، نسبت به تبلیغ برخوردار بود. این سیاست یک اقدام برنده ـ برنده بوده است. زمانی که مشتریان، محصولات با کیفیت و بادوام و با قیمت مناسب دریافت می‌کردند، سازمان به خاطر شهرت و اعتبار خود به سرعت رشدکرد و محیط از افزایش منابع، بهره‌مند شد.

کشف و جلوگیری از بروز مشکلات

جلوگیری از به وجود آمدن مشکلات قبل از بروز آن‌ها بهترین روش است. پیش‌بینی مشکلات را با شناسایی شواهد ظریف در رفتارهای دیگران فراگیرید. هوشمند و حساس باشید و شناسایی مسائل بالقوه‌ی سایر اشخاص را نشانه بروید، حتی قبل از آگاهی آن‌ها نسبت به مسائل خودشان.

۶۴ دریابید که هر مشکل فقط یک راه حل برای مشکل دیگر است.

۶۵ به خاطر داشته باشید، که جلوگیری از بروز مشکلات نسبت به منتظر ماندن، تا زمان وقوع آن‌ها بسیار از نظر هزینه‌ای کارآمدتر است.

شناسایی مشکلات بالقوه

شناسایی مشکلات را قبل از وقوع آن‌ها، فراگیرید. گاهی اوقات، شخصی از یک مشکل آگاه است، اما جزء نگرانی اصلی وی محسوب نمی‌شود. این عدم همخوانی می‌تواند بر روی رفتار وی و دیگران تاثیر بگذارد. شروع به شناسایی این علائم و درک علائم ظریف کنید. نخست، عدم اطمینان‌های مربوط به خود را از قبیل، تردید نگران‌کننده، شناسایی و سپس بر روی آن‌ها اقدام کنید. دوم، به پیام‌های ترکیبی دیگران توجه و برای پی بردن به یک مشکل قبل از وقوع آن، سؤالاتی را مطرح کنید.

آگاهی از خودباوری

زمانی که می‌خواهید درباره‌ی مسأله‌ای تصمیم‌گیری کنید، نیاز به روشی برای آگاهی از اطمینان درونی خود دارید، مگر این که نسبت به عواقب تصمیم‌گیری خود بی‌تفاوت باشید. درباره‌ی زمانی بیندیشید، که از احساس اطمینان یا همخوانی درونی برخوردار بودید و احساسات‌تان درست از آب درمی‌آمد. بر روی احساسات درونی خود تمرکز کنید تا بتوانید آن را از نظر اندازه، شکل یا

محل تشریح کنید. اکنون آن را با زمانی که نامطمئن بودید، مقایسه کنید. از تفاوت‌های بین زمان اطمینان و عدم اطمینان خود آگاه باشید، سپس، قبل از تصمیم‌گیری، اطمینان و یقین خود را بررسی و کنترل کنید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **این شخص درباره‌ی گفته‌های آنان تا چه اندازه مطمئن است؟**
- **من درباره‌ی سخنان خود تا چه اندازه اطمینان دارم؟**
- **من برای درخواست در مورد تعیین دقیق این تردیدها و عدم اطمینان به چه چیزی نیاز دارم؟**
- **زمانی که این شخص مطمئن است، من چه طور آگاه خواهم شد؟**
- **من تا چه اندازه درباره‌ی این تصمیم احساس همخوانی دارم؟**

◄ سنجش خلاقیت

به هنگام پاسخ‌گویی افراد، به دقت به آن‌ها گوش فرا دهید و آن‌ها را زیر نظر داشته باشید و به احساس غریزی‌تان درباره‌ی سطح خلاقیت آن‌ها توجه کنید. زمانی که افراد در حالت اطمینان به سر می‌برند، رفتار کلامی و غیر کلامی‌شان یک مطلب مشابه را می‌گویند.



یافتن تردید در دیگران

زمانی که شخصی مطمئن است کلمات وی تاثیر بیشتری دارند، لحن کلام، تمایل به عمیق‌تر بودن دارد و ارتباط غیرکلامی، اطمینان بالای وی را نشان می‌دهد. زمانی که فردی نامطمئن است، مقدار اندکی شک یا تردید در رفتار وی وجود خواهد داشت. ارتباط غیر کلامی در حال ارسال پیام عدم اطمینان است. نگرانی‌ها با تغییرات ظریف در لحن کلام، حالت چهره، رنگ پوست یا باز و بسته شدن مردمک چشم، نمایان می‌شوند. نگریستن به ناهمخوانی ظریف در تغییر فیزیکی را فراگیرید.

حل کردن مشکل

با شناخته شدن نگرانی‌های پنهان، می‌توانید به روشی از حل مشکل دست یابید. به یک نگرانی توجه و در این مورد تصمیم‌گیری کنید، که آیا ارزش مورد توجه قرارگرفتن را دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، بگویید «به نظر نمی‌رسد که شما دقیقاً از X آگاه باشید، اگر مشکلی با X وجود دارد، به طور دقیق چیست؟ زمانی که مسأله شناسایی شده است و به نظر می‌رسد که مسأله‌ی برجسته‌ای است، این سوال را مطرح کنید، «آیا شما از روش حل آن آگاه هستید؟» اگر پاسخ آن‌ها مثبت است، برای همخوانی آن را بررسی و کنترل کنید. در صورت عدم همخوانی دوباره از آن‌ها بپرسید، که مسأله چیست؟ اگر پاسخ آن‌ها منفی است، این سوال را مطرح کنید، که برای حل مسأله چه اتفاقی باید بیفتد؟

◄ درجه‌بندی محاوره‌ای

برای سنجش تناسب، از همکار خود دو سؤال را بپرسید. نخست از وی سؤالی را بپرسید، که می‌دانید جوابش را می‌داند. سپس سؤالی را مطرح کنید، که می‌دانید وی درباره‌ی پاسخ آن

مطمئن نیست. به تفاوت‌های موجود توجه کنید. تناسب و همخوانی پاسخ‌های او را در مقیاس از یک تا ده رتبه‌بندی کنید.



تشکیل جلسات

با آگاهی از چگونگی اداره‌ی کارآمد جلسات می‌توانید بهره‌وری فردی و سازمانی را تغییر دهید. مهارت‌های خود را در اداره‌ی جلسات بهبود بخشید تا جلسات به شکل یک‌میزگرد سازنده و مفید درآیند، جایی که می‌شود راجع به مسائل به طور کارآمد و اثربخشی، بحث و گفت‌وگو کرد.

۶۶ به خلاصه‌سازی ماحصل جلسه و نتایج جاری آن مبادرت ورزید.

آماده‌سازی جلسات

مطمئن باشید، که از هدف جلسه، به طور کامل آگاه هستید. از خودتان بپرسید، در انتهای جلسه، به چه چیزی می‌خواهید دست پیدا کنید. این‌ها را به

پیامدهایی نظیر، تصمیمات گرفته شده و وظایف تخصیص یافته، تقسیم کنید. درباره‌ی مشاهدات و شنیده‌های آتی خود بیندیشید تا از دستیابی اهداف‌تان آگاه شوید. برای مثال، شما مشاهده خواهید کرد، که افراد، سرشان را به علامت موافقت نسبت به یک تصمیم تکان می‌دهند، یا پیشنهادهایی را از آن‌ها برای انجام وظیفه خواهید شنید. سرانجام بررسی کنید، که هر فرد برای اکثر مطالب موجود در دستور کار جلسه یا جلسه‌ی بعدی نیاز به حضور در جلسه داشته باشد.

◀ حفظ توجه به نکات اصلی جلسه

اهداف جلسه را بر روی آلبوم نموداری یادداشت کنید، تا هر فرد حاضر در جلسه، بتواند در صورت نیاز به آن مراجعه کند. مراقب علائم حاکی از حصول پیامد باشید.

نکاتی برای اقدام

۱- قرار دادن خود در موقعیت دیگران را جهت درک آنان تمرین کنید.

۲- برای یافتن بهترین روش، جهت پیش بردن جلسه تلاش کنید.

۳- به هنگام ارائه‌ی یک نکته‌ی خوب از سوی دیگران، تأیید و تشویق را فراموش نکنید.

پی‌گیری جلسه

نگریستن به جلسه از گوشه‌ی یک اتاق را تجسم کنید. وضعیت ایستادن خود را با یک حالت اندیشمندانه به گونه‌ای که قادر به مشاهده‌ی کل اتاق جلسه باشید، متصور شوید. این کار در NLP، وضعیت سوم نامیده می‌شود. حرکت به سمت این وضعیت را تجسم و در صورت وقوع حادثه‌ای، در هر جایی به آن توجه کنید.

در صورت وقوع مسأله‌ای، تا زمان حضور خود، به التفات به آن‌ها ادامه دهید. در صورت عدم وجود حوادث، مسؤولیت و موافقت افراد حاضر در جلسه را در مورد اهداف جلسه بخواهید. سپس دوباره در ذهن خود به سوی وضعیت سوم حرکت کنید. به بررسی و کنترل پیشرفت جلسه به سوی پیامدهای موفق ادامه دهید.

متمرکز نگه داشتن جلسه

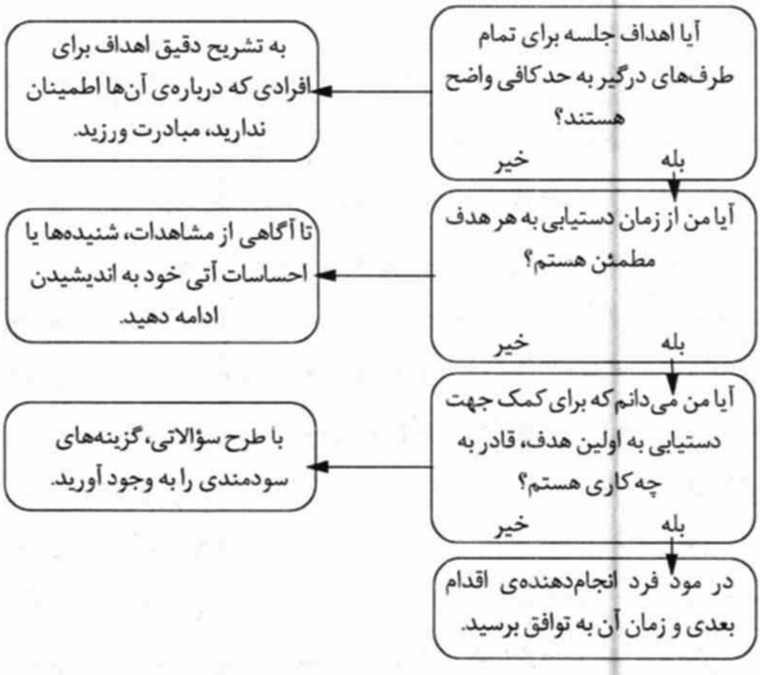
جلسه را با اهدافی، که از نقطه‌نظر هر فرد، به طور کامل مشخص است، شروع کنید و بررسی کنید، که جلسه در موقعیت مشرف به موفقیت قرار داشته باشد. در صورت لزوم دخالت کنید. برای مثال اگر شخصی در حال بحث راجع به مطلبی است، که به طور مستقیم به جلسه مربوط نیست، بگویید چه نکته‌ی خوبی، اما من مطمئن نیستم، که در این جا چگونه به ما در دستیابی به اهدافمان کمک می‌کند و هر فرد را به دستور کار جلسه ارجاع‌دهید. اگر مطالب مبهم شده‌اند، اهدافی راکه از قبل به آن دست یافته‌اید، خلاصه و دوباره بر روی هدف بعدی تمرکز کنید. به هنگام مواجهه با یک مشکل، این سؤال را مطرح کنید، که برای حرکت به سوی راه‌حل‌ها، چه چیزی را می‌توانیم به طور متفاوت انجام دهیم. در صورت به بن‌بست رسیدن با افراد، مشکل آنان را به منظور یافتن یک روش اقدام، حدس بزنید.

۶۷	**اهداف حاصله را خلاصه و بر روی هدف بعدی، دوباره تمرکز کنید.**

۶۸	**گام‌های اقدام بعدی و اقدام‌کنندگان را شناسی کنید.**

◀ به‌کارگیری فرآیند اندیشیدن

همه‌ی جلسات، فرآیندهای پیچیده‌ای هستند. روشمند باشید و توجه کنید، که فرآیند در چه مرحله‌ای قرار دارد، تا بتوانید سودمندترین روش را برای پرداختن به مورد بعدی شناسایی کنید.



بهبود روابط کاری

مدیران برای دستیابی به عملکردعالی در محیط کاری پر فشار امروزی، به سطوح بالای مهارت‌های بین فردی نیاز دارند. مهارت حیاتی آگاهی از زمان و چگونگی انتقال نقطه نظرات برای کسب اطمینان از دست‌یابی به بهترین نتایج از دیگران را فراگیرید.

۶۹ دریابید، نقشی که شما در کمک به همکاران ایفا می‌کنید در دستیابی به نتایج، مؤثر است.

۷۰ برای نقطه‌نظرهای کارکنان ارزش قائل شوید.

۷۱ توجه کنید که کارکنان، بیشتر بر روی روابط تمرکز می‌کنند یا وظایف.

آموختن از نقاط ضعف

مدیران موفق، نیاز به دستیابی به نتایج عالی از طریق تیم کاری‌شان دارند. برای رسیدن به بهترین نتایج از طریق کارکنان، به بررسی اقدامات خود با تیم کاری و نیز چگونگی بهبود اقدامات غیر موثر، مبادرت ورزید. زمانی که نتایج در حد استاندارد نیست، در مقابل سرزنش کارکنان مقاومت کنید. در عوض، به نقش آن‌ها در نتایج به دست آمده توجه کنید. این امر می‌تواند، شامل اقداماتی، که انجام نداده‌اید، باشد. رویکردهای جای‌گزینی راکه ممکن است در زمان دیگری بهتر عمل کند، متصور شوید. برای مثال، یک همکار به نظر نمی‌رسد، که به توصیه‌های شما گوش فرا دهد. در پاسخ، درمی‌یابید، که شما فقط خواسته‌های خود را به او اعلام کرده‌اید، نه این که او چگونه باید به کار خود ادامه دهد.

تفاوت‌های فرهنگی

تفاوت بین اشخاص، بسیار بیشتر از تفاوت در نوع آدمیان است. اگر چه تفاوت

کلیشه‌ای بین مردان و زنان وجود دارد. زنان بهتر می‌توانند خود را به جای دیگران قرار دهند. (وضعیت دوم در NLP)، بر عکس، آن‌ها می‌توانند نیازهای خود را نادیده انگارند، (وضعیت اول). از طرف دیگر مردان، اغلب درباره‌ی نیازهای خودشان از آگاهی بیشتری برخوردار هستند و در برآوردن آن‌ها قاطعیت بیشتری به خرج می‌دهند، اگر چه مردان می‌توانند در درک یک نقطه‌نظر متفاوت از خود ضعیف باشند.

تغییر نقطه‌نظرات

افراد، اغلب درباره‌ی دنیای واقعی صحبت می‌کنند و فراموش می‌کنند که هر کدام از ما در دنیای مخصوص به خودمان، زندگی می‌کنیم. دیدن موقعیت‌ها از نقطه‌نظر دیگران را از طریق وضعیت دوم NLP فرابگیرید. نقطه‌نظرهای شما، اولین وضعیت در NLP است. هم‌چنین سعی کنید که یک مشاهده‌گر بی‌طرف باشید، (وضعیت سوم) و یک موقعیت را خارج از نقطه‌نظرهای افراد بررسی کنید. از این وضعیت ادراکی برای هدفمند و عینی بودن استفاده کنید. به هنگام مواجهه با یک مشکل، هر سه وضعیت فوق را دریابید.

◀ **ارزش قائل شدن برای عقاید دیگران**

این مدیر باید به عقیده‌ی کارکنان، از طریق یک وضعیت مشاهده‌گر، ارج بنهد، تا بتواند با وضعیت به نحو مناسبی روبه‌رو شود.



مواجهه با مشکلات

وضعیتی را که در آن، با همکار خود دچار مشکل شده‌اید، تصور کنید. یک «واژه» را برای تشریح چگونگی تجربه کردن رفتار همکار به عنوان مشکل انتخاب کنید. برای مثال، «متخاصم» درباره‌ی این نکته بیندیشید، که چگونه وی ممکن است رفتارتان را به عنوان مشکل ببینند. واژه‌ی دیگری را برای تشریح رفتار خود انتخاب کنید. خودتان را در موقعیت مجسم کنید (وضعیت اول) و به چگونگی احساسات خود توجه کنید. ممکن است بسیار افسرده‌تر از حدی، که فکر می‌کنید، باشید، بر روی ارتباط غیر کلامی شخص تمرکز و خود را در موقعیت وی تصور کنید (وضعیت دوم). به هر احساسی که ممکن است او داشته باشد و

شما ممکن است از آن آگاه نباشید؛ مانند اضطراب و نگرانی، توجه کنید. سپس گامی به عقب بردارید (وضعیت سوم) و ازخودتان بپرسید، بهترین روش برای مواجهه با این وضعیت چیست؟

شناسایی علائم راهنما

به هنگام صحبت با اشخاص، توجه به این نکته را فراموش نکنید، که کدام یک از سبک‌های اندیشیدن، تصویری (دیداری)، شنیداری یا جنبشی (احساسی)، در هر زمان خاص دارای بیشترین اهمیت است. علائم راهنما را شناسایی کنید، تا بتوانید ارتباطات خود را با سبک‌های مناسب آن به خوبی هماهنگ کنید.

۷۲ به لغات یا عبارات مبتنی بر سبک‌های احساسی، تصویری و شنیداری توجه کنید.

۷۳ شناسایی علائم راهنما، ناشی از حرکات چشم را فراگیرید.

تشخیص علائم راهنما

لغات و حرکات چشم به عنوان شواهدی بر این باور هستند، که آیا شخص در حال اندیشیدن به تصاویر (سبک تصویری)، صداها (سبک شنیداری)، یا احساسات (سبک جنبشی) است. این علائم راهنما به طور معمول موقتی هستند و مردم اغلب از این پدیده آگاهی ندارند. به طور کلی، زمانی که افراد چشم‌هایشان رابه سمت بالا می‌چرخانند، در حال اندیشیدن تصویری هستند. زمانی که

چشم‌هایشان را به سمت چپ می‌چرخانند، در حال سخن گفتن با خودشان هستند. زمانی که افراد چشم هایشان را به سمت راست می‌چرخانند، با احساسات‌شان در ارتباط هستند، اگر شخصی می‌گوید، من می‌بینم... این اندیشیدن تصویری را بیان می‌کند.

◄ تفسیر علائم در دسترس چشمی

مهارت‌های مردم‌شناسی خود را با جست‌وجو درباره‌ی علائم راهنمای چشمی، که بینش‌هایی را در مورد چگونگی اندیشیدن آن‌ها ارائه می‌کنند، توسعه دهید. این کار را به طور منظم انجام دهید. تا شروع به شناسایی خودکار علائم راهنما کنید.



گفت‌وگوی درونی　　　　تجربه کردن احساسات

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **اگر با سبک ارتباطی ترجیحی افراد هماهنگ شوید، از رنجاندن یا عصبانی کردن آنان اجتناب می‌کنید.**
- **شما باید مهارت تغییر دادن سبک اندیشیدن را برای تطبیق با فرد در حال گفت‌وگو فرا گیرید.**

- **به هنگام گفت‌وگو با یک گروه از افراد، از شواهد جنبشی (احساسی)، شنیداری و کلامی به طور یکسان استفاده کنید.**

تطبیق با علائم راهنما

تغییر سبک اندیشیدن خود را برای تطبیق با سبک اندیشیدن سایر اشخاص فرا گیرید. اگر یک همکار به چرخاندن چشم به سمت بالا و استفاده از واژه‌های تصویری ادامه می‌دهد، با سبک ارتباطی تصویری، خود را تطبیق دهید. برای مثال، اگر همکاران می‌گویند: «این پروژه درخشان نیست»، بگویید: «بیایید مقداری نور بر آن بتابانیم...» اگر یک مشتری چشم خود را به سمت چپ می‌چرخاند و می‌گوید: «من درباره‌ی این مطمئن نیستم» دریابید، که وی شاید در حال صحبت درونی با نگرانی‌های خود است. به او بگویید، که شما از صحبت کردن به این طریق، خرسند هستید.

شناسایی انواع زبان	
نوع	**نمونه‌هایی در گفتار**
تصویری	● عقیده (فکر) درخشان ● ما در حال مشاهده‌ی تصویر کلی نیستیم. ● ما نیاز به تمرکز بر روی مسأله‌ی دیگر داریم.
شنیداری	● صداهای خوب ● ما نیاز به صحبت از این طریق داریم. ● گفته‌های وی، درست به نظر نمی‌رسند.
جنبشی (احساسی)	● من با بار کاری اضافی روبه‌رو هستم. ● او درست احساس می‌کند. ● من در حال آرام کردن او هستم.

درک اندیشه‌های دیگران

اندیشیدن، از توالی یا استراتژی‌های مربوطه به تصاویر، صداها و احساسات تشکیل شده است. علائم راهنمای مربوط به استراتژی‌های اندیشیدن افراد را تشخیص دهید. برای مثال، اگر رییس‌تان تصمیماتی را با بررسی گزینه‌های مختلف اتخاذ می‌کند، می‌پرسد کدام‌یک از آن‌ها بهترین است و براساس احساسات غریزی خود به پیش می‌رود تا منطقی، یادداشتی از این نکات را برای زمانی که یک پروژه‌ی جدید را به وی ارائه می‌کنید، داشته باشید. برای مثال، بگویید در این جا احتمالاتی وجود دارد که آن‌ها را بررسی کرده‌ام. ما می‌توانیم در این مورد بحث و گفت‌وگو کنیم، که کدام یک از گزینه‌ها بهترین است، تا زمانی که احساس کنید، به بهترین گزینه دست یافته‌ایم.

۷۴ استراتژی اندیشیدن راتشخیص دهید، تا بتوانید به بهترین نتایج از کارکنان و سازمان دست یابید.

نفوذ از طریق زبان

ارتباط کارآمد، بر روی نتایج اثر خواهد گذاشت. زمان دقیق سؤالات و چگونگی تطبیق خود با الگوهای سایر اشخاص را شناسایی کنید، تا بتوانید به شکل کارآمدی بر روی آنان تاثیر بگذارید. درک پاسخ‌های غیرکلامی اشخاص را هدف خود قرار دهید.

۷۵ دریابید که با طرح سؤالات، می‌توانید گفت‌وگو را هدایت کنید.

۷۶ به هنگام اطلاع‌رسانی به کارکنان، آگاه باشید، که آنان می‌توانند به لغات مشابه به طور متفاوتی واکنش نشان دهند.

موفقیت از طریق زبان

یک مدیر، میانگین هشت دقیقه‌ای را برای تعامل یک به یک با کارمند صرف خواهد کرد. گفته‌های شما در این زمان برای نتایج و عملکرد کلی، بسیار مهم است. درک این نکته را فراگیرید، که چه زمانی کلمات، نتایج مورد نظر را برای شما به ارمغان می‌آورند و چه زمانی فاقد چنین توانایی هستند. قبل از سخن گفتن درباره‌ی خواسته‌های مورد نظرتان اطمینان حاصل کنید، سپس نتایج حاصله از گفته‌های خود را با نتایج مورد نظرتان مقایسه کنید به زمانی که مجبور به تطبیق گفته‌های خود برای هماهنگی با اشخاص هستید، توجه کنید.

انتخاب کلمات

اغلب اوقات، کلمات انتخابی شما از تاثیر خوبی برخوردار هستند، اما در بعضی از تعاملات، باید کلمات خود را به دقت انتخاب کنید. قبل از این مکالمات، خود را در حال تماشای سخن گفتن با دیگران تصور کنید، سپس به طور کامل، گزینه‌ها را بررسی کنید. پاسخی را که فکر می‌کنید آن‌ها برای هر یک از کلمات یا سخنان‌تان خواهند داشت، پیش خود تصور کنید. اگر از نظر خودتان، به خوبی پاسخ داده‌اند، از آن چه، که می‌خواهید به آن‌ها بگویید، آگاه می‌شوید. اگر آن‌ها به خوبی پاسخ نداده‌اند، رویکردهای متفاوتی را متصور شوید تا رویکرد موثری را بیابید. قبل از یک گفت‌وگوی واقعی، این رویکرد را چندین بار در ذهن خود تمرین کنید.

۷۷ از زبان هوشمندانه و عالمانه استفاده کنید.

۷۸ به هنگام سخن گفتن، درک پاسخ‌های اشخاص را فراگیرید.

طرح سؤالات

عملکرد، تحت تاثیر توانایی شما و دیگران در طرح سؤالات درست در زمان مناسب قرار دارد. تیم کاری‌تان ممکن است تصور کند، که آگاهی‌های شما درباره‌ی یک مسأله بیشتر از اقدامات‌تان است و ممکن است از طرح سؤالات، احساس ناخوشایندی داشته باشید. اگر درباره‌ی چیزی مطمئن نیستید، سؤالات مورد نظر خود جهت ارائه و زمان آن را انتخاب کنید. به هنگام دریافت یک پاسخ برای اطمینان از درک کامل آن، شاید نیاز به تعیین دقیق لغات کلیدی داشته باشید. (استفاد از الگوی متا)

ارتباط غیر چهره به چهره

بعضی از افراد در صورت عدم مشاهده‌ی طرف مقابل در گفت‌وگو، تعامل را مشکل می‌بینند و ارتباط چهره به چهره (رو در رو) را آسان‌تر می‌یابند. قبل از ارسال پست‌های الکترونیکی، همانند یک دریافت‌کننده، آن‌ها را بخوانید. در تماس تلفنی به دقت به پاسخ‌ها گوش فرا دهید و نسبت به تغییر لحن کلام‌تان مبادرت ورزید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

؟ سودمندترین سؤال برای پرسش بعدی چیست؟

- ما دراین‌جا در حال تلاش برای دستیابی به چه‌چیزی هستیم؟
- ما به چه چیزی هنوز توجه نداشته‌ایم؟
- ما برای تغییر یا انجام متفاوت کارها به چه چیزی نیاز داریم؟
- در صورت انجام این کار، چه اتفاقی خواهد افتاد؟
- چه چیزی ما را از انجام این کار باز می‌دارد؟

۷۹ طرح سؤالات دقیق و واضح را به خود و کارکنان‌تان آموزش دهید.

قالب‌بندی سؤالات دقیق و واضح (الگوی متا)		
جمله	نوع لغت کلیدی	سؤال برای پرسیدن
شما باید همیشه گزارش‌های بهتری را بنویسید.	اسم	در مورد کدام گزارش خاص تمایل دارید، که به نحو بهتری از سوی من نوشته شود؟
شما باید همیشه گزارش‌های بهتری بنویسید.	فعل	شما تا چه اندازه‌ی دقیقی از من می‌خواهید که چنین گزارشی را بنویسم؟
شما باید همیشه گزارش‌های بهتری را بنویسید.	قاعده	در صورت عدم بهبود گزارش، پیامدهای آن چه خواهد بود؟
شما باید همیشه گزارش‌های بهتری را بنویسید.	عقیده‌ی کلی	آیا شما به راستی منظورتان این است که از من می‌خواهید همیشه گزارش را به نحو بهتری بنویسیم؟
شما باید همیشه گزارش‌های بهتری را بنویسید.	مقایسه	به نظر شما، به طور دقیق چه روشی بهتر است؟

تکرار واژه‌های کلیدی

به خاطر داشته باشید، که واژه‌ها می‌توانند معانی متفاوتی را برای افراد متفاوت داشته باشند. به دقت به لغات خاصی که دیگران از آن‌ها استفاده می‌کنند، گوش فرا دهید. به هنگام سخن گفتن آنان، لغات کلیدی‌شان را به ذهن بسپارید و سپس از همان لغات کلیدی در پاسخ استفاده کنید. این امر باعث اطمینان خواهد شد، که شما به روشی که برایشان قابل فهم بوده است ارتباط برقرار کرده‌اید. لغات مورد استفاده‌ی دیگران را ترجمه نکنید. اگر کسی می‌گوید «عملکرد کاری» از تغییر دادن آن به «موفقیت سازمانی» خودداری کنید، به خاطر این که فکر می‌کنید آن اصطلاح همان چیزی است، که مد نظر آنان بوده است، در حالی که ممکن است چنین چیزی نباشد.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **ترجمه‌ی لغات مورد استفاده‌ی دیگران، ممکن است مفاهیم آنان را ناآگاهانه تغییر دهد.**
- **بعضی از افراد ممکن است به واژه‌ی «چالش» به عنوان یک مورد انگیزاننده پاسخ دهند، در حالی که سایر اشخاص ممکن است به آن به عنوان یک مورد نگران‌کننده عکس‌العمل نشان دهند.**
- **شما باید به دقت به لغات کلیدی مورد استفاده‌ی دیگران گوش فرا دهید.**

◀ ارزیابی ادارک

به هنگام گفت‌وگو با اشخاص، حساس و هوشمند بوده، از علائم فیزیکی باخبر باشید، تا بتوانید از ادراک دقیق خود اطمینان حاصل کنید.

کنترل درک دیگران

بخش کلامی رفتار، لغات مورد استفاده‌ی اشخاص است. بخش غیرکلامی، تغییرات فیزیکی و لحن کلامی است، که به شما چگونگی تفسیر گفته‌های دیگران را می‌آموزد. کارکنان به شما در زمان درک و عدم درک سخنان‌تان به طور غیرکلامیّ پاسخ می‌گویند. اگر سخنان‌تان قابل درک باشد، آن‌ها فهم و آگاهی خود را با تکان دادن سر نشان می‌دهند، اگر سخنان غیر قابل فهم باشد، تکان دادن سر متوقف خواهد شد، یا حالت چهره تغییر خواهد کرد. در این مورد، اطلاعات خود را دوباره بیان کنید، یا از آن‌ها بخواهید که بگویند، کدام بخش از سخنان شما برایشان قابل فهم نبوده است.

◀ افزایش بهره‌وری

این مطالعه‌ی موردی نشان می‌دهد، که چگونه حتی تغییرات ظریف به رویکرد اشخاص در ارتباط تلفنی، می‌تواند باعث تفاوت عظیمی در پاسخ‌های دریافتی آنان گردد. این مسأله به خصوص مراکز تلفن که بخش وسیعی از تماس‌های مشتریان را در اختیار دارند مهم است.

مطالعه‌ی موردی

رقابتی که واحد فروش‌های مستقیم سازمان با آن مواجه بود، طی دو سال اخیر ده برابر افزایش یافته بود. هیأت مدیره تصمیم، به انجام مطالعه در مورد تفاوت‌های بین کارکنان بخش خدمت به مشتری با عملکرد عالی و بقیه گرفت. آن‌ها به یافته‌های مهمی دست یافتند. افراد دارای عملکرد عالی، تمایل به باور این نکته داشتند، که شغل آن‌ها در آغاز برای کمک به مشتریان است. آن‌ها زمانی تمایل به فروش داشتند، که مطابق با علایق مشتری بود. این امر، شغل فروش را به وظیفه‌ی خدمتی که به کارکنان حسی از توسعه و بالندگی می‌بخشید، تبدیل کرد.

به طور کلی در مطالعه مشخص شد، که افراد دارای عملکرد عالی، لحن کلام خود را جهت تلاش برای هماهنگی با مشتری قبل از هدایت با لحن کلام مثبت، تغییر می‌دهند.

آن‌ها بیشتر از زبان‌های مشتریان استفاده می‌کردند. براساس این یافته‌ها، هیأت مدیره تصمیم به برگزاری دوره‌ی آموزشی برای سایر کارکنان در مورد مهارت‌های بسیار مهم گرفت. سود سازمان در طی یک سال، دو برابر شد.

۸۰ امور و اختیارات را به کارکنان واگذار کنید و آن‌ها را در مزایای حاصل از نتایج خوب، سهیم سازید.

۸۱ در جست‌وجوی لحظاتی باشید، که در آن زبان مبهم به طور هنرمندانه‌ای سودمند است.

واگذاری امور به کارکنان

اگر مهارت‌های یک کارمند محدود شده است، با تشریح دقیق نکات لازم، به وی قدرت دهید. برای مثال، ما تمایل به حفظ یک رابطه‌ی خوب برای تجارت در آینده داریم. من از شما می‌خواهم، که از این مشتری عذرخواهی کنید و به وی پیشنهاد بازپرداخت کامل پول را بدهید. به هنگام مواجهه با کارکنان بسیار ماهر، به آن‌ها اجازه دهید، که در مورد راه‌حل‌ها، به طور شخصی بیندیشند تا بتوانید آن‌ها را برای حل مسائل به روش خودشان ترغیب کنید. در این مورد، زبان مبهم هنرمندانه (الگوی میلتون)، اغلب بهتر از "دقیق و خاص بودن"، عمل می‌کند.

آیا من می‌توانم شما را برای یافتن بهترین روش مواجهه با این مشتری تنها بگذارم؟

به کارگیری زبان مبهم (الگوی میلتون)

الگوی زبان	اثر مطلوب
شما ممکن است توجه کرده باشید.	ساختار جمله تصریح می‌کند، که اگر آن‌ها به مسأله توجه نکرده‌اند، خوب است.
ما تحت فشار رقابت زیادی هستیم.	این عبارت به طور مشخص نشان نمی‌دهد، که چه کسی و یا چگونه احساس فشار می‌کند.
شما ممکن است موافق باشید و یا نباشید.	این جمله تصریح می‌کند، که شنوندگان برای ارائه‌ی عقایدشان آزاد هستند.
ما مجبور به حل سریع‌تر مشکلات هستیم.	این عبارت تصریح می‌کند، که یک ارتباط مستقیم بین مشکل و راه‌حل پیشنهادی وجود دارد.
هر مشکل جدید به عنوان یک فرصت است.	این جمله یک جنبه‌ی مثبت را برای یک مشکل غیر مشخص ارائه می‌کند.
آیا شما در گذشته تعجب کرده‌اید.	ساختار این جمله، افراد را برای شروع اندیشیدن ترغیب می‌کند.
چالش، بهترین نتیجه را به ارمغان می‌آورد.	جمله، یک پروژه‌ی دشوار را به عنوان فرصتی برای توسعه و پیشرفت مطرح می‌کند.

تشویق عقاید موفق

اگر تمایل دارید، که کارها به نحو بهتری از سوی تیم کاری‌تان انجام شود؛ نیاز به توسعه‌ی عقاید موفق دارید. از یک استراتژی برای اندیشیدن خلاق به وسیله‌ی جداسازی نقش یا وظیفه‌های خلاقیت، واقع‌بینی و انتقاد از یکدیگر و با تمرکز بر روی این مسائل در یک زمان مقتضی استفاده کنید.

۸۲ بپذیرید که دستیابی به یک عقیده‌ی موفق، نیاز به بررسی عقاید بسیاری دارد.

ترغیب اندیشیدن خلاق

از انتقاد نسبت به کارکنان به خاطر اندیشیدن خلاق اجتناب کنید. فضایی را خلق کنید، که در آن افراد مطمئن باشند، هدف، خلاق بودن آزادانه بدون احساس هیچ‌گونه اجباری است و نیز همه‌ی عقاید در آن پذیرفته می‌شوند. زمان اندیشیدن خلاق را مشخص کنید. به طور ایده‌آل، نشانگرهای خلاقیت خود را بیابید. برای مثال، می‌توانید یک کلاه کاغذی زرد رنگ بسازید، که کلمه‌ی خلاق روی آن نوشته شده باشد. این کلاه برای یادآوری این نکته بر روی میز قرار دارد، که وظیفه‌ی آن فقط خلاق بودن است. در این جا اجازه‌ی انتقاد را به افراد ندهید. لذا از این نشانگر به طور منظم استفاده کنید و سپس کارکنان آن را برای خلاق بودن و خلق عقاید خوب، آسان‌تر خواهند یافت.

◀ **اندیشیدن خلاقانه**

اگر اعضای تیم، مشکلاتی را برای خلاق بودن دارند، از آن‌ها بخواهید زمانی را به یاد بیاورند، که توانایی یافتن روش‌هایی برای انجام یک فعالیت در آخر هفته را داشتید.

۸۳ کارکنان را برای ارائه‌ی پیشنهادهایی در مورد اصلاحات احتمالی، ترغیب کنید.

۸۴ بررسی کنید، که یک عقیده واقع بینانه و قابل وصول است.

قواعد (بایدها و نبایدها)

☑ فرض کنید که تمام اعضای تیم کاری‌تان از عقاید خلاقی برای ارائه برخوردار هستند.	☒ عقاید خلاق را مورد انتقاد قرار ندهید یا کارکنان خود را از ارائه‌ی نقطه‌نظرات‌شان باز ندارید.
☑ زمانی که احساس می‌کنید، یک عقیده ممکن است از ارزش ترغیب کنندگی برخوردار باشد، از پذیرش خطر استقبال کنید.	☒ نسبت به درخواست از همه اعضای تیم کاری در مورد داده‌های ورودی‌شان غفلت نورزید.
☑ همه‌ی پیشنهادهای مثبت ارائه شده از سوی تیم کاری‌تان را مورد تقدیر و قدردانی قرار دهید.	☒ تصور نکنید، که دیگران اصلاحات را شروع خواهند کرد، چراکه در گذشته چنین کاری نکرده‌اند.

اندیشیدن واقع بینانه

زمانی که عقاید در جلسه ارائه شده‌اند، مشخص کنید، که اکنون، هدف، بحث و گفت‌وگو و اجرای عقاید است. این امر، اندیشیدن خلاق را تقویت می‌کند. نخست؛ بپرسید کدام یک از عقاید، بهترین هستند؟ هر عقیده را در نظر بگیرید و بپرسید «شما چه‌طور می‌خواهید این عقیده را عملی کنید»؟ از تیم کاری‌تان بخواهید، که در این مورد بیندیشند چه کسی، چه کاری، چگونه و در چه زمانی انجام می‌دهد؟ زمانی که به این سؤالات پاسخ داده شود، شما از برنامه‌ی واقع‌بینانه‌ای برخوردار می‌شوید.

◀ **انتخاب عقاید**

زمانی که عقاید خلاق به طور کامل بیان شده‌اند، زمانی را برای تفکیک عقاید سودمند، از عقایدی که برای سازمان‌تان عملی و واقع‌بینانه نیستند، در نظر بگیرید.

مدیر فروش از اعضای گروه می‌خواهد که عملی بودن طرح را بررسی کنند



نکاتی برای به خاطر سپردن

- **عقاید خلاق جلسه بهتر است، که از تجزیه و تحلیل انتقادی در مورد این عقاید، تفکیک شود.**
- **عقاید خوب همیشه در بدو امر عملی و قابل وصول نیستند.**
- **بعضی از عقاید ممکن است در آینده عملی باشند، اما در حال حاضر، خیر.**
- **همیشه به طور انتقادی عقاید را از طریق تعدادی از نقطه نظرات متفاوت، جهت سنجش عملی بودن آن‌ها، تجزیه و تحلیل کنید.**

اندیشیدن انتقادی

اگر عقیده‌ای ارزش توسعه یافتن را دارد، مطمئن باشید، که به حد کافی برای تأثیر، نیرومند باشد. کارکنان، اغلب قبل از توسعه‌ی عقاید نسبت به آن‌ها انتقاد

می‌کنند. عقاید خلاق به طور ناگهانی متوقف می‌شوند. در عوض، از زمان اندیشیدن انتقادی آگاه شوید. در جلسه، مشخص کنید، که اکنون، هدف، یافتن مشکل و اصلاح آن است. این امر، از انتقاد فردی کارکنان جلوگیری به عمل می‌آورد. سپس بپرسید، «محتمل‌ترین چیز برای ایجاد مشکل و به اشتباه پیش رفتن کارها چیست»؟ به تیم کاری‌تان اجازه‌ی شناسایی مسائل بالقوه را بدهید، البته ممکن است عقیده با شکست مواجه شود، یا مشکلات احتمالی برطرف شوند.

تجزیه و تحلیل پروژه‌ها

زمانی که یک پروژه در مرحله‌ی طراحی است، از آگاهی اعضای تیم در مورد زمان اندیشیدن خلاقانه، انتقادی و واقع‌بینانه، اطمینان حاصل کنید. توجه داشته باشید، کدام بخش از عملکردتان ضعیف‌تر است و در اختیار داشتن فردی از اعضای تیم راکه در این بخش کارآمد نیست، نشانه بروید. درمورد بهترین نقش یا وظیفه‌ی اعضای تیم کاری تصمیم‌گیری کنید. نقاط قوت آن‌ها را به طور شخصی با کار کردن بر روی ضعیف‌ترین ناحیه یا زمینه‌ی عملکردی‌شان کامل کنید. تیم کاری خود را به اندیشیدن و فعالیت براساس وظایف و نقش‌شان عادت دهید.

۸۵ یک تیم کاری را تشکیل دهید، که اعضای آن نقاط قوت یکدیگر را تکمیل و نقاط ضعف همدیگر را پوشش دهند.

تداوم پیشرفت

به‌کارگیری مهارت‌های NLP، فرآیند مستمر توسعه‌ی خویشتن است. عادت‌های پیشرفت مستمر را توسعه دهید، تا برای رسیدن به بالاترین توانایی‌های بالقوه‌ی خود قدرتمند شوید.

برنامه‌ریزی کاری

افراد و سازمان‌هایی که هدف‌گذاری می‌کنند، برای دستیابی به اهداف از آن‌هایی که هدف‌گذاری نمی‌کنند، شایسته‌تر هستند. از برنامه‌ریزی کاری منظم، به عنوان ابزار اساسی برای موفق ماندن در دنیای سریع امروز استفاده کنید. برنامه‌ها را به عنوان دستورهای کاری تا اهداف خشک و غیر قابل انعطاف در نظر بگیرید.

۸۶ یک برنامه‌ی کاری را تهیه کنید، تا از تلاش خود در راستای اهداف‌تان اطمینان حاصل کنید.

تفاوت‌های فرهنگی

به طور روز افزونی در غرب، مردم به کار کردن در ساعات کمتر و داشتن اوقات فراغت بیشتر بسیار راغب هستند. سبک زندگی به یک نگرانی بزرگ‌تر نسبت به استاندارد زندگی تبدیل شده است. اگر چه در شرق، بسیاری از مردم هنوز در تقلا برای بالا بردن سطح استاندارد زندگی‌شان هستند.

تصمیم‌گیری در مورد انتخاب اهداف

عدم موفقیت در برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی برای عدم موفقیت است. به طور پیوسته، ذهن خود را به اندیشیدن درباره‌ی بخش‌های متفاوت زندگی کاری و دوره‌های مختلف زمانی، هدایت کنید، از این رو شما از یک روش جهت حفظ خود در مسیر موفقیت برخوردار خواهید شد. فهرستی از هفت ناحیه‌ی کلیدی زندگی‌تان را بر روی یک برگ کاغذ یادداشت کنید. این‌ها ممکن است، شامل مسیر شغلی، خانواده، مسائل مالی، بهداشت، تفریح، توسعه‌ی شخصی و روابط دوستانه باشد. بخش‌های مورد علاقه‌ی خود را انتخاب، سپس به ترتیب، مقیاس‌های زمانی متفاوت را یادداشت کنید، یک ماه، یک سال و پنج سال. اهداف خود را برای هر بخش از زندگی در هر چارچوب زمانی مشخص کنید. اطمینان حاصل کنید، که هدف‌گذاری می‌کنید، تا برای دستیابی به نتیجه برانگیخته شوید.

کنترل و به کارگیری ذهن

به هنگام هدف‌گذاری، اغلب مردم تحت کنترل ذهن ناخودآگاه‌شان قرار دارند. به‌کارگیری ذهن ناخودآگاه در جهت اهداف را فراگیرید. برای انجام این کار، بر روی تفاوت بین واقعیت جاری و اهداف‌تان به منظور حفظ یک تنش خلاق تمرکز کنید. تا زمانی که برای حل یک مسأله به طور دائمی تلاش نکنید، ذهن ناخودآگاه‌تان به جست‌وجوی یک روش برای حل تنش ادامه خواهد داد. از این روش برای کمک به خودتان در برنامه‌ریزی کاری استفاده کنید.

◀ استفاده از ذهن ناخودآگاه

بسیاری از اشخاص، از مراقبه به عنوان بخشی از توسعه‌ی خویشتن استفاده می‌کنند. مراقبه می‌تواند به شما در تمرکز بر روی ذهن‌تان با هدایت شما به عنوان یک مشاهده‌گرِ صرف فرآیندِ اندیشیدن، به جای درگیر شدن در آن کمک کند.

۸۷ قدرت ذهن ناخودآگاه را دریابید، چرا که آن، منبع خلاقیت شما است.

به کارگیری خطوط زمانی

با فرض این که درگذشته به اهداف‌تان دست پیدا کرده‌اید، اهدافی را که تعیین می‌کنید، دست‌یافتنی‌تر می‌شوند. برنامه‌ی کاری یا زندگی خود را به عنوان یک «خط زمان» برای الحاق حال به آینده و گذشته در نظر بگیرید. وضعیت فعلی‌تان را به عنوان وضعیت حال در نظر بگیرید. به هنگام دستیابی به یک هدف، آینده‌ی خود را متصور شوید. در امتداد خط زمان با یک هدف تنظیمی، حرکت کنید و نگاهی به وضعیت فعلی‌تان داشته باشید. با هر قدمی که به جلو برمی دارید، نگاهی هم به گذشته داشته باشید، یا این کار را در ذهن خود انجام دهید. استفاده‌ی شما هم از آینده بایستی این باشد که ببینید چگونه به هدف‌تان دست یافته‌اید.

◀ تهیه‌ی یک برنامه‌ی کاری (زندگی)

هر شش ماه یک بار، برنامه‌ی کاری‌تان را مورد بازنگری و اصلاح قرار دهید، تا با تغییرات سازگار شوید و از آگاهی نسبت به روند دلخواه زندگی‌تان اطمینان حاصل کنید.

ناحیه‌ی کلیدی زندگی را یادداشت کنید.

مقیاس‌های زمانی را برای دست‌یابی به اهداف‌تان تعیین کنید.

ناحیه	یک ماه	یک سال
مسیر شغلی	افزایش حقوق	ارتقا
خانواده	زمان فراغت کوتاه	خانه‌ی جدید
سلامت و بهداشت	شروع دوچرخه‌سواری	رژیم غذایی جدید
علایق	مطالعه‌ی کتاب	سرگرمی جدید
خویشتن	آغاز یادداشت روزانه	سنجش پیشرفت
مالی	شروع پس‌انداز	پس‌انداز ۱۰۰٪
دیگران	کمک مالی	افزایش سرمایه

توسعه‌ی مستمر شخصی

روش کارآمد برای تضمین مسیر شغلی و موفقیت‌های سازمانی بلند مدت، فراگیری سریع‌تر از رقبا است. دریابید که مسیر موفقیت سریع برای توسعه‌ی حرفه‌ای، کار بر روی ضعیف‌ترین زمینه‌های عملکردی و صادق بودن با خودتان درباره‌ی وضعیت فعلی است.

۸۸ روش‌های حمایت حرفه‌ای و شخصی‌تان را توسعه دهید.

۸۹ نقاط ضعف خود را شناسایی کنید تا قادر به اصلاح آن‌ها باشید.

۹۰ عادت آموختن از دیگران را در خود ایجاد کنید.

حفظ چرخه‌ی یادگیری

عادت اختصاص پنج دقیقه زمان در هر روز به بازنگری حوادث کلیدی در طی بیست و چهار ساعت گذشته را در خود ایجاد کنید. نخست اقداماتی را که انجام داده‌اید و مؤثر بوده است، بررسی کنید و به خودتان تبریک بگویید. سپس آن چه را که مؤثر نبوده است، بررسی کنید. برای مثال، زمانی که دیگران شما را به خاطر از دست دادن ضرب‌الاجل سرزنش می‌کنند، به راستی نگران و آزرده می‌شوید. در واکنش در می‌یابید که شما به خودتان اجازه می‌دهید، که درباره‌ی عکس‌العمل دیگران احساس بی‌عدالتی کنید. در مورد زمان بعدی که یک هفته کار اضافی را به برنامه‌ی خود اضافه خواهید کرد، تصمیم‌گیری و بر روی حفظ حالت احساسی خود به طور مثبت، تمرکز کنید.

◀ **تنظیم یک دفتر رویداد روزانه**

قراری را باخودتان برای نوشتن روزانه‌ی دفتر رویداد روزانه‌تان بگذارید و آن را حفظ کنید، حتی اگر برای چند دقیقه باشد. آن چه را که در روز مورد نظر به آن دست یافتید و ناحیه‌هایی را که نیاز به بهبود دارند، یادداشت کنید. این امر باعث می‌شود، که شما بر روی توسعه‌ی خویشتن متمرکز باقی بمانید.

پنجشنبه ۲۴ نوامبر	جمعه ۲۵ نوامبر
۲۴ ساعت گذشته: زمان انعطاف‌پذیری‌ام به طور موفقیت‌آمیزی در مواجهه با مدیر سپری شد. ● یادگیری کلیدی: یک قرار ملاقات، تا حدودی فراموش شد. نصب یک اخطاردهنده‌ی خودکار بر روی رایانه، جهت اطلاع از قرار ملاقات‌های آتی. **۲۴ ساعت آینده:** ● خرید کتاب تمرین برای شروع تمرین چرخه‌ی یادگیری. ● شروع تعیین پیامدهای روزانه. ● گوش فرا دادن به نوارهای صوتی مدیریت زمان.	**۲۴ ساعت گذشته:** کتاب تمرین خریداری شد و یک چرخه‌ی یادگیری روزانه آغاز شد.

نکاتی برای اقدام

۱- زمانی را برای اندیشیدن دقیق در مورد پیشرفت خود صرف کنید.

۲- همیشه یادگیری نکات جدید را نشانه بروید.

۳- مقالات و مجلّات را برای همگامی با توسعه، مطالعه کنید.

شروع کردن

با یک فعالیت توسعه‌ی شخصی، باید قادر به برانگیختن خودتان یا عدم وقوع آتی آن گردید. استفاده از چرخه‌ی یادگیری را فرا گیرید. شروع کردن، بخش مشکل کار است. زمانی که تصمیم به شروع کردن می‌گیرید، ترتیب یک تماس تلفنی با یک دوست را در هفته‌ی نخست برای اعلام به وی در مورد انجام یا عدم انجام روزانه‌ی

چرخه‌ی یادگیری‌تان بدهید. یک ماه بعد از شروع، ممکن است دریابید، که گرفتار همان مسأله شده‌اید. به یافتن داده‌های ورودی، جهت روش‌های جدید بررسی این مسائل، مبادرت ورزید یک کتاب مناسب را بیابید یا با یک دوست گفت‌وگو کنید.

یافتن مسیر

توسعه‌ی سازمانی و فردی برای موفقیت در کسب و کار، حیاتی است. روش‌های توسعه‌ی عملکرد را بررسی کنید. به تصمیم‌گیری و انتخاب در مورد مسیری، که به بهترین نحو برای شما عمل می‌کند مبادرت ورزید. برای مثال، یک دوره‌ی آموزشی یک روزه یا یک مدرک دانشگاهی کارشناسی ارشد. درخواست بودجه از سازمان را مد نظر داشته باشید. در صورت عدم تأمین بودجه از سوی سازمان، صرف زمان و پول را به عنوان یک سرمایه‌گذاری در موفقیت خود، در نظر بگیرید. به طور کلی، افرادی که عملکرد خوب دارند، درصدی از منابع‌شان را برای بهبود و پیشرفت اختصاص می‌دهند.

۹۱ حداقل یک کتاب در هر ماه بخوانید و کتابخانه‌ای را برای خودتان تهیه کنید تا بتوانید در آینده به آن مراجعه کنید.

انتخاب گزینه‌ی توسعه‌ی شخصی		
نوع دوره	امتیازات	معایب
آموزش NLP	یک مجموعه‌ی کامل از مهارت‌ها، برای موفقیت حرفه‌ای.	کیفیت این دوره‌ها می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کند.

دوره‌ی کارشناسی ارشد (مدیریت بازرگانی)	یک صلاحیت حرفه‌ای تأیید شده	این دوره می‌تواند پر هزینه و وقت‌گیر باشد.
تجزیه و تحلیل تعاملی	برای درک موقعیت‌های پویا، سودمند است.	این دوره‌ها گاهی اوقات به طور خاصی بر روی کسب و کار متمرکز نمی‌شوند.
دوره‌ی تجاری یک روزه	دوره‌ها با درخواست‌های عمده‌ی کاری هماهنگ شده است.	تغییرات برای یکپارچه کردن، می‌تواند در دراز مدت دشوار باشد.

آموزش و هدایت برای دستیابی به نتایج

افرادی که عملکرد خوبی دارند، می‌دانند، که برای تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت، نیاز به بهبود مستمر و استفاده‌ی منظم از آموزش و هدایت دارند. از هدایت و آموزش (مربی‌گری) برای توسعه‌ی این مهارت‌ها و ارتقاء عملکرد خود، استفاده کنید. توجه کنید، که چگونه مشکلات می‌توانند به فرصت‌هایی برای یادگیری تبدیل شوند.

۹۲ مشکلات را به عنوان فرصت‌هایی برای تمرکز بر روی توسعه‌ی خویشتن در نظر بگیرید.

◄ **آموزش و هدایت همکار**

به جای این که کارکنان برای پیدا کردن راه‌حل‌ها به شما اتکا کنند، با حمایت‌های‌تان، به آن‌ها برای حل مشکلات یاری دهید.

آموزش برای درخواست حمایت

بسیاری از افراد تصور می‌کنند، که بدون هیچ گونه حمایتی می‌توانند موفق شوند. اگرچه، روش مربی‌گری (هدایت و آموزش) به طور روز افزونی به وسیله‌ی مدیران عالی مورد استفاده قرار گرفته است، به خاطر این که یکی از کارآمدترین روش‌های بهبود عملکرد است. برای مثال، اگر در می‌یابید، که در مورد فروش‌های تلفنی با تأخیر عمل می‌کنید، می‌توانید برای اندیشیدن درباره‌ی این تماس‌ها به عنوان فرصتی برای ایجاد روابط فکر کنید، تا این احساس، که مجبور به تحمیل فروش هستید، تحت آموزش و هدایت قرار گیرید. مربی‌گری، توانایی شما را برای حمایت از دیگران و ارتقاء هوش عاطفی توسعه می‌دهد، سپس می‌توانید مهارت خود را در رابطه با هدایت و آموزش دیگران بهبود بخشید.

الحاق نیروها

برای ایجاد سیستم مربی‌گری مشترک، همتای مناسبی را بیابید و در مورد جلسات آموزش دو سویه بر یک مبنای منظم، به توافق برسید. نخست، فهرستی از همتایان بالقوه‌ی خود را تهیه کنید. آن‌ها را در یک نظم و ترتیب قرار دهید و سپس به مهم‌ترین آن‌ها نزدیک شوید. در صورت تمایل آن‌ها به حضور آزمایشی در شیوه‌ی مربی‌گری مشترک، از آن‌ها درخواست کنید.

در مورد مناسب‌ترین زمان و محل آموزش برای هر دو طرف تصمیم‌گیری کنید. در مورد مدت زمان لازم برای آموزش یکدیگر تصمیم بگیرید. همیشه از زمان یکسانی در هر روش به عنوان آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده برخوردار باشید.

قواعد (بایدها و نبایدها)

☑ به دقت درباره‌ی آن چه که می‌خواهید در آینده به شکل متفاوتی انجام دهید، بیندیشید.	☒ فکر نکنید، که مجبور به داشتن تمام پاسخ‌ها هستید.
☑ به هنگام به وجود آمدن موقعیت، به طور غیر رسمی به آموزش کارکنان مبادرت ورزید.	☒ در مورد پیشنهادهای خود، مگر در صورت درخواست، چیزی نگویید.
☑ در صورت وقوع هر گونه اتفاقی در جلسه، خونسرد باقی بمانید.	☒ افکار و نظرات اشخاص را مورد انتقاد قرار ندهید.

۹۳ از زمان هدایت و آموزش، به عنوان فرصتی برای بهبود روابط خود با کارکنان استفاده کنید.

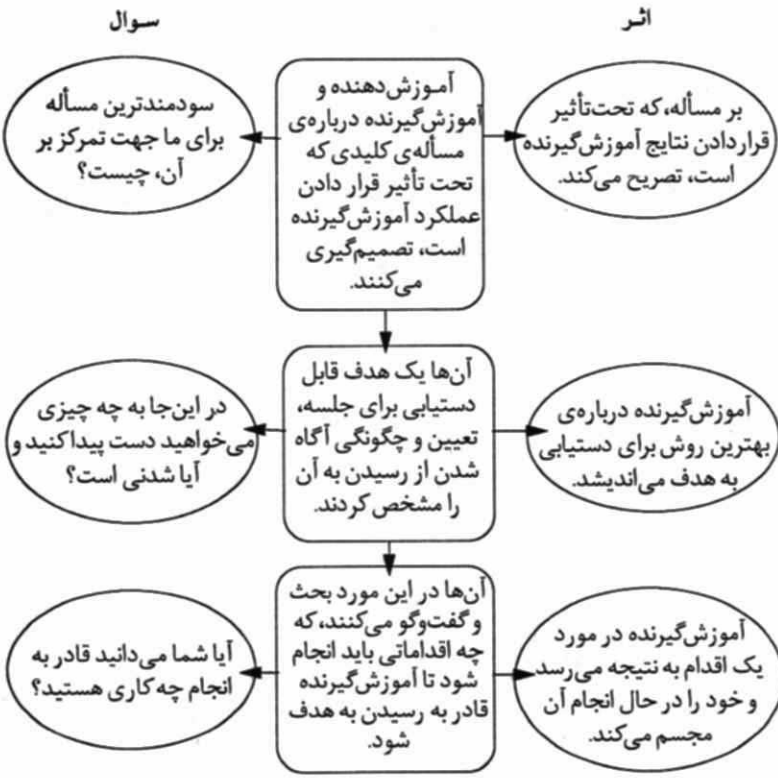
تصمیم‌گیری درباره‌ی آن‌چه که باید بگوییم

به عنوان یک آموزش گیرنده، بر روی آن‌چه، که برایتان دستیابی به آن بسیار سودمند است، تمرکز کنید. به‌عنوان یک مربی (آموزش‌دهنده) شغل شما، انجام آن چیزی است، که برای آموزش‌گیرنده بسیار سودمند است. در این فرآیند، سه مرحله وجود دارد؛ کشف مسأله، شناسایی یک پیامد یا هدف و تعیین گام بعدی اقدام. به عنوان یک مربی، سؤالاتی مطرح کنید، تا آموزش‌گیرنده درباره‌ی مسأله، پیامد و آن چه که قصد انجام آن را دارد از آگاهی بیشتری برخوردار شود. از مهارت‌های ایجاد تفاهم، برای کمک به آموزش‌گیرنده جهت برخورداری از آرامش و از ابراز احساسات، برای تحریک حالت احساسی، استفاده کنید تا برای اقدام، برانگیخته شود. در پایان، در مورد اقداماتی، که مؤثر بوده است و آن چه را که می توانستید بهبود بخشید، درخواست بازخورد کنید.

۹۴ همیشه حمایت از آموزش گیرنده و ترغیب وی را به خاطر داشته باشید.

۹۵ جلسه‌ی مربی‌گری (هدایت و آموزش) دیگران را برای بازنگری اقدامات انجام شده، برگزار کنید.

به‌کارگیری برنامه‌ی سه مرحله‌ای هدایت و آموزش (مربی‌گری)



الگوسازی اشخاص موفق

سرعت توسعه را با شناسایی مهارت‌های کلیدی مورد نیاز و فراگیری آن‌ها از افراد برخوردار، به وسیله‌ی تقلید یا الگوسازی عادت افزایش دهید. دریابید، که سازمان شما از تسهیم مهارت‌های بسیار با ارزش، منتفع خواهد شد.

۹۶ دریابید که عملکرد خوب، ترکیبی از شایستگی‌هاست.

۹۷ برای بهبود سطح عملکرد خود، از مهارت‌های افراد دارای عملکرد عالی، الگوبرداری کنید.

۹۸ دریابید، که چگونه رقابت (چشم و هم‌چشمی) با دیگران در کودکی به شما آموخته شده است.

الگوسازی بهترین

اشخاص موفق، کار غیرضروری انجام نمی‌دهند. دریابید، که عملکرد ترکیبی از شایستگی‌هایی است، که می‌توانید توسعه دهید. از NLP، برای تحلیل مهارت‌ها، از قبیل تصمیم‌گیری یا واگذاری اختیار، به مهارت‌های قابل یادگیری استفاده کنید. نخست، شخصی را به عنوان یک الگو بیابید، که از شایستگی خاصی در زمینه‌ی مورد نظرتان برخوردار است. این شخص شاید کسی باشد، که در گذشته وی را می‌شناختید. در صورت لزوم، قبل از تصمیم‌گیری برای انتخاب یک نفر به عنوان الگو، نظر اشخاص متعددی را جویا شوید. دریابید، که در صورت تمایل (باور به توانستن خود) و آگاهی از چگونگی آن، می‌توانید از هر کسی، نکته‌ای بیاموزید.

آموختن چگونگی دستیابی به نتایج مطلوب

به الگوی خودتان توضیح دهید، که شما به این نکته توجه نکرده‌اید که وی تا چه اندازه در یک مهارت شایسته است و بخش کوچکی از زمان وی را برای پی بردن به این موضوع درخواست کنید. فهمیدن انجام متفاوت امور، از سوی الگـو در مقایسه با خودتان را نشانه بروید، تا بتوانید قادر به تغییر اقدامات جاری خود برای بهبود نتایج گـردید. تـفاوت‌های مـوجود در بـاورها، حـالات احسـاسی و استراتژی‌ها را برای اندیشیدن درباره‌ی عملکرد الگو و دستیابی به نتایج حاصله از سوی الگو، بررسی کنید. تفاوت‌های بین خودتان و الگو را یادداشت کنید.

◀ داشتن یک مصاحبه با الگو

کارمند از الگوی موردنظر خود درخواست یادآوری زمانی را می‌کند که او توانسته بود، از مهارت خاصی به خوبی استفاده کند. او از الگو می‌پرسد که چرا مهارت سودمند است، حالت ذهنی وی به هنگام انجام آن و گام‌های اندیشیدن‌اش چه بوده است.



تکرار نتایج

زمانی که می‌دانید افراد توانمند چه کارهایی را متفاوت از شما انجام می‌دهند،

شروع به تحلیل مهارت‌هایشان کنید. بررسی کنید، که کدام‌یک از عوامل، باعث ایجاد بیشترین تفاوت شده است. انجام هر کدام از عوامل را یکی پس از دیگری متصور شوید و اندازه‌ی تأثیر آن‌ها را بر روی عملکرد خود بررسی کنید. این مهارت‌های فرعی عمده (اصلی) را با هم مجسم کنید. اگر به هنگام تمرین ذهنی مؤثر بوده‌اند، پس شروع به اجرای واقعی کنید. در صورت مؤثر نبودن عوامل ایجاد تمایز، از الگوی خود درباره‌ی عواملی که هنوز به خوبی مشخص نشده‌اند، سؤالاتی را بپرسید، سپس نسخه‌ی جدید را به طور مکرر در زندگی واقعی خود به کار گیرید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **از هر فرصتی برای آموختن از کسانی که با آن‌ها کار می‌کنید، استفاده کنید.**
- **برای دادن زمان به کسانی که می‌خواهید نقش یک الگو را برایتان داشته باشند، مشتاق باشید.**
- **به طور دائم روش‌های جدید بهبود عملکرد و نتایج را بررسی کنید.**
- **زمانی که می‌پذیرید، چیزی نمی‌دانید، آماده‌ی یادگیری هستید.**

نزدیک شدن به یک الگو

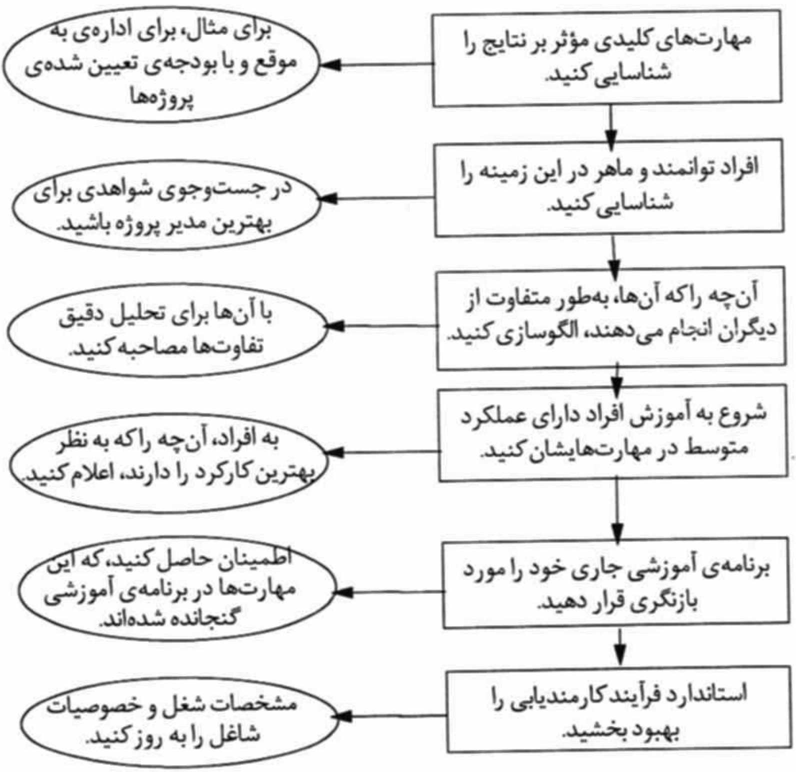
شما چگونه با الگوی خود، که بر روی نتایج حاصله تأثیر خواهد گذاشت روبه‌رو می‌شوید. رویکردی را که بهترین کارکرد را دارد، انتخاب کنید. برای مثال:

- **من دریافتم که شما در ارائه‌ی رسمی یک عقیده یا یک مطلب، بسیار تبحر دارید. آیا من می‌توانم چند دقیقه از وقت‌تان را برای پرسیدن سؤالاتی، به خود اختصاص دهم؟**

- من روش برخورد شما با مشتری را پسندیدم. اشکالی ندارد، اگر من درباره‌ی آن با شما صحبت کنم؟
- من با یک مشتری دچار مشکل شدم. به من اطلاع دادند، که شما فرد شایسته‌ای برای صحبت درباره‌ی آن هستید. آیا درست است؟

۹۹ به خاطر داشته باشید، در صورتی که در حال حرکت رو به جلو هستید، یادگیری مستمر حیاتی است.

بهبود عملکرد سازمانی با الگوسازی



توسعه‌ی کیفیت رهبری

به طور روز افزونی، مهارت‌های NLP برای توسعه‌ی کیفیت رهبری جهت موفقیت سازمانی و فردی مورد استفاده قرار می‌گیرند. رهبران ذاتی، توانایی الهام‌بخشی و دستیابی به بهترین نتایج از دیگران را دارند و نیز قادر به فراگیری توسعه‌ی این امر هستید.

۱۰۰ نقش یا وظیفه‌ی الگوها را بیابید، تا به بهبود توانایی‌های خود به عنوان یک رهبر ادامه دهید.

۱۰۱ بر روی توسعه‌ی مهارت‌های رهبری خود تمرکز کنید، تا قادر به ایفای نقش، به عنوان یک مدیر بسیار موفق باشید.

اداره کردن و هدایت

ما در جهانی با نیروهای کاری در حال کاهش و تغییرات سریع، زندگی می‌کنیم، در نتیجه نقش مدیریتی در حال تغییر است. تمرکز کمتری بر روی «دستورالعمل» و تمرکز بیشتری بر روی «مربی‌گری» جهت دستیابی به بهترین نتایج از کارکنان وجود دارد. دریابید، که از طریق رهبری ماهر، افراد معمولی، توانایی ارائه‌ی نتایج غیرمعمول و غیرمنتظره را دارند. مهارت‌های NLP، ابزارهای تبدیل شدن به یک رهبر بسیار کارآمد را ارائه می‌کند. در مورد خودتان به عنوان یک رهبر بیندیشید و چگونگی تفاوت رفتار کردن به هنگام تبدیل شدن به یک رهبر را متصور شوید.

هدایت خودتان

شروع به فراگیری مهارت‌های هدایت خودتان با تعیین اهداف جذاب و جالب توجه برای خود و مسؤول بودن برای دستیابی به آن‌ها کنید. به شرایط و مقتضیات توسعه‌دهنده‌ی مهارت‌هایتان خوشامد بگویید و روش‌های بهتر انجام امور را جست‌وجو کنید و به طور دائم بر روی شناسایی و بهبود نقاط ضعف‌تان به سختی کار کنید. این کار را با برخورداری از مربیان و استفاده از جلسات مربی‌گری برای توسعه‌ی مهارت هایتان انجام دهید. یافتن روش‌های لذت بردن از هر پروژه‌ی هفتگی خود را نشانه بروید، بیاموزید عاشق کارتان باشید و به خصوص اگر باور دارید، که این امر غیرممکن است.

◄ جشن گرفتن موفقیت‌ها

از همراهی با همکاران لذت ببرید و فضای درک متقابل را به وجود آورید. به خود و تیم‌تان، برای موفقیت‌های بسیار مهم و کمک به بیشتر شدن موفقیت‌ها در آینده، پاداش دهید.

هدایت کردن دیگران

زمانی که کیفیت رهبری را در خودتان توسعه داده‌اید، قادر به هدایت کارآمد دیگران هستید. به خاطر داشته باشید؛ چیزی وجود ندارد، که یک گروه کوچک مشتاق به کار نتواند به آن دست پیدا کند. الهام‌بخشی و توسعه‌ی رسالت در دیگران را با جذاب جلوه دادن ارزش‌ها و علایق‌شان فرا گیرید. به طور قابل توجهی، پیشرفت‌ها، استفاده از ابتکارات و رویدادهای جدید را جویا شوید. به دیگران با ارائه‌ی منابع و مسؤولیت‌های لازم برای دستیابی به نتایج، قدرت دهید، با تعیین یک نمونه‌ی خوب و در نهایت پاداش دادن به موفقیت‌ها و شهامت‌بخشی، کسب اعتبار کنید.

◀ کیفیت رهبری

برای رهبری کردن، نیاز به کسب احترام دیگران دارید. پنج کیفیتی را که همه‌ی رهبران بزرگ به آن اذعان دارند و برای توسعه‌ی آن‌ها در خودشان تلاش می‌کنند، شناسایی کنید.



حل کردن مشکلات با رهبری کارآمد		
مشکل	راه‌حل	دخالت مدیر
یک کارمند، احساس عدم انگیزش می‌کند.	بر روی مأموریت و انگیزش تمرکز کنید.	اطلاعات بیشتری را درباره‌ی مطالب بسیار مهم از نظر کارکنان کسب کنید. ارزش‌های مثبت را تعیین کنید و روش‌های برد ـ برد خلاق را برای راضی کردن آنان، بیابید.
یک کارمند احساس می‌کند که بروز مشکل اجتناب‌ناپذیر است.	بر روی یافتن اصلاحات و پیشرفت‌ها، تمرکز کنید.	رویکردهای جدیدی را برای هدایت دیگران، جهت اندیشیدن درباره‌ی مشکل و ارائه‌ی اصلاحات، به کار گیرید. بر روی بهترین پیشنهاد عمل کنید.
تیم‌تان درباره‌ی اموری که قادر به انجام آن نیستند، صحبت می‌کنند.	بر روی واگذاری امور به کارکنان تمرکز کنید.	مهارت‌ها و منابع مورد نیاز کارکنان برای انجام اقدامات موردنظرشان و روش‌های عملی کردن آن‌ها را بیابید.
کارکنان باور نمی‌کنند، که	بر روی آموزش به‌وسیله‌ی	فقط منظورتان را بیان

شما به گفته‌های خود عمل می‌کنید.	ارائه‌ی نمونه، تمرکز کنید.	کنید و همیشه از طریق آن پی‌گیری کنید. هرچه از دیگران می‌پرسید، اطمینان حاصل کنید که می‌خواهید به‌طور شخصی آن را انجام دهید.
کارکنان احساس می‌کنند که کارشان با ارزش نیست.	بر روی شهامت بخشی تمرکز کنید.	حفظ کارکنان برای انجام کارهای درست را نشانه بروید و قلمرو وسیعی از روش‌های تأیید، تشویق و ارج نهادن به کارهایشان را توسعه دهید.

ارزیابی مهارت‌های عملکرد خودتان

توانایی خود در حداکثر کردن عملکرد با NLP، را به وسیله‌ی پاسخ‌گویی به سؤالات زیر ارزیابی و گزینه‌ای را که به تجربه به شما نزدیک‌تر است، انتخاب کنید. تا آن جا که می‌توانید، صادق باشید. اگر پاسخ شما «هرگز» است، گزینه‌ی «یک» را علامت بزنید، اگر پاسخ‌تان «همیشه» است، گزینه‌ی «چهار» و غیره. امتیازهای حاصله را با هم جمع کنید و به تجزیه و تحلیل، برای بررسی چگونگی امتیازات مراجعه کنید. از پاسخ‌های خود برای شناسایی زمینه‌هایی که نیاز به بهبود آن‌ها دارید، استفاده کنید.

گزینه‌ها

(۱) هرگز (۳) اغلب

(۲) گاه‌گاهی (۴) همیشه

۱ من بر روی آگاه شدن از احساساتم تمرکز می‌کنم، تا بتوانم بر روی آن‌ها اقدام کنم.

۴	۳	۲	۱

۲ من انتخاب، به کارگیری و حفظ حالات احساسی مثبت را نشانه می‌روم.

۴	۳	۲	۱

۳ من برای بهبود عملکرد کارکنان بر حالات احساسی آنان تاثیر می‌گذارم.

۴	۳	۲	۱

۴ من در مورد چگونگی تاثیرگذاری کارآمد بر دیگران می‌اندیشم.

۴	۳	۲	۱

۵ من در مورد حل تعارضات بالقوه با دیگران کار می‌کنم.

۴	۳	۲	۱

۶ من درباره‌ی چگونگی برخورد یک مربی با وضعیت چالشی، می‌اندیشم.

۱ ۲ ۳ ٤

۷ من مفروضات محدودکننده‌ی خود در وضعیت‌های دشوار را بررسی و کنترل می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ٤

۸ من درباره‌ی نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های دیگران به دقت می‌اندیشم.

۱ ۲ ۳ ۴

۹ من گامی به عقب برمی‌دارم و از یک منظر بیرونی، اوضاع را مرور می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۰ من قبل از رویدادهای حیاتی فوری، زمانی را برای تمرین ذهنی اختصاص می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۱ **من زمانی را برای تمرکز بر روی توسعه‌ی خویشتن در برنامه‌ی کاری‌ام، در نظر می‌گیرم.**

۱ ۲ ۳ ۴

۱۲ **من درباره‌ی ارزش‌های منحوری و استراتژی‌های توسعه‌ی مسیر شغلی می‌اندیشم.**

۱ ۲ ۳ ۴

تجزیه و تحلیل

اکنون که پرسشنامه‌ی ارزشیابی خویشتن را تکمیل کرده‌اید، امتیازهای حاصله را با هم جمع ببندید و عملکردتان را با مراجعه به ارزشیابی مربوطه‌ی زیر، بررسی کنید. به هر سطح از عملکرد که دست یافتید، همیشه جایی برای پیشرفت وجود دارد. ضعیف‌ترین ناحیه‌های عملکردی خود را شناسایی و به قسمت‌های مربوطه‌ی کتاب برای بهبود و توسعه مهارت‌های NLP خود مراجعه کنید.

امتیاز ۲۴-۱۴: **شما از توانایی‌های بالقوه‌ی قابل ملاحظه‌ای برای بهبود عملکردتان با استفاده از مهارت‌های NLP جهت ارتقاء توانایی‌های مدیریتی‌تان برخوردار هستید.**

امتیاز ۳۶-۲۵: **شما به طور مشخصی دارای نقاط قوتی هستید و به طور قابل ملاحظه‌ای از تمرکز بر روی توسعه‌ی ضعیف‌ترین ناحیه‌های عملکردتان بهره‌مند خواهید شد.**

امتیاز ۴۸-۳۷: **شما دارای احساسات قدرتمند غیر عادی هستید. (توانایی‌های هوشی) امّا برای تبدیل شدن به یک شخص بسیار موفق واقعی، باید توسعه‌ی مهارت‌هایتان را حفظ کنید.**

پایان